

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

M A G I S T R S K O D E L O

RAVNANJE PROJEKTOV V FILMSKI PRODUKCIJI

Ljubljana, februar 2009

JOŽICA BLATNIK

IZJAVA

Študentka **JOŽICA BLATNIK** izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **red. prof. dr. Rudi ROZMANA**, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 5.2.2009

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 <i>PROJEKTI</i>	4
1.1 Opredelitev projekta in njegove značilnosti.....	4
1.2 Življenjski cikel projekta.....	5
2 <i>RAVNANJE PROJEKTA</i>.....	6
2.1 Opredelitev ravnanja projekta.....	6
2.2 Začetek projekta.....	7
2.3 Planiranje projekta.....	8
2.3.1 <i>Umeščenost projekta v organizacijsko strukturo</i>	9
2.3.2 <i>Ključni udeleženci v projektu</i>	10
2.4 Uveljavljanje projekta.....	13
2.4.1 <i>Kadrovanje</i>	13
2.4.2 <i>Vodenje</i>	14
2.4.3 <i>Komuniciranje</i>	15
2.4.4 <i>Motiviranje</i>	16
2.5 Izvedba in kontrola projekta.....	17
2.6 Zaključek projekta.....	18
3 <i>TVEGANJE PRI PROJEKTIH</i>.....	19
3.1 Opredelitev tveganja pri projektih.....	19
3.2 Ravnanje s tveganjem pri projektih.....	21
3.3 Opredelitev konfliktov pri projektih in ravnanje z njimi.....	23
4 <i>OPREDELITEV ZNAČILNOSTI FILMSKE PRODUKCIJE</i>.....	26
4.1 Opredelitev filma in filmske produkcije.....	26
4.2 Kratka zgodovina filma in filmske produkcije.....	27
4.3 Zgodovina filma in filmske produkcije v Sloveniji.....	30
4.3.1 <i>Pregled razvoja filma in filmske produkcije v Sloveniji</i>	30
4.3.2 <i>Analiza obstoječega stanja filmske produkcije v Sloveniji</i>	33
4.4 Značilnosti in posebnosti filmske produkcije.....	35
4.5 Faze filmskega projekta.....	38
4.5.1 <i>Razvoj projekta</i>	39
4.5.2 <i>Predprodukcija – priprave</i>	40
4.5.3 <i>Produkcija – snemanje</i>	41

4.5.4	<i>Postprodukcija.....</i>	42
4.5.5	<i>Distribucija, prikazovanje in promocija.....</i>	43
4.6	<i>Opredelitev in izbira tima v filmski produkciji.....</i>	44
5	<i>RAVNANJE PROJEKTOV V FILMSKI PRODUKCIJI.....</i>	48
5.1	<i>Začetek projekta filmske produkcije.....</i>	48
5.2	<i>Planiranje v filmski produkciji.....</i>	50
5.3	<i>Uveljavljanje planiranega v filmski produkciji.....</i>	63
5.3.1	<i>Kadrovanje produkcijske ekipe.....</i>	63
5.3.2	<i>Vodenje v filmski produkciji.....</i>	64
5.3.3	<i>Komuniciranje v procesu nastajanja filma.....</i>	65
5.3.4	<i>Motivacija posameznih članov tima v filmski produkciji.....</i>	67
5.4	<i>Kontrola filmske produkcije.....</i>	69
5.5	<i>Zaključek filmske produkcije.....</i>	71
5.6	<i>Aktivnosti procesa filmske produkcije.....</i>	71
5.7	<i>Ravnatelj projekta v filmski produkciji.....</i>	73
6	<i>TVEGANJE V FILMSKI PRODUKCIJI.....</i>	77
6.1	<i>Opredelitev tveganja v filmski produkciji.....</i>	77
6.2	<i>Opredelitev kritičnih aktivnosti tveganja v filmski produkciji.....</i>	78
6.3	<i>Ravnanje s tveganji v filmski produkciji.....</i>	80
6.4	<i>Opredelitev konfliktov v filmski produkciji in ravnanje z njimi.....</i>	84
	<i>ZAKLJUČEK.....</i>	86
	<i>LITERATURA.....</i>	89
	<i>VIRI.....</i>	91
	<i>PRILOGE</i>	

KAZALO SLIK

Slika 1: Življenjski cikel projekta.....	5
Slika 2: Povezava ravnalnih veščin.....	11
Slika 3: Naraščanje tveganja.....	22
Slika 4: Načini reševanja konfliktov glede na stopnjo zaskrbljenosti zase in za soudeležbo v konfliktu.....	25
Slika 5: Razdelava prizora iz snemalne knjige.....	54
Slika 6: Podatki o prizoru iz snemalne knjige.....	57
Slika 7: Snemalni plan.....	57
Slika 8: Dispozicija snemalnega dne.....	60
Slika 9: Glavne naloge producenta in režiserja pri izvedbi filmskih projektov.....	74
Slika 10: Shema produkcijske ekipe.....	77

KAZALO TABEL

Tabela 1: Tabela aktivnosti.....	72
----------------------------------	----

UVOD

Projekti in ravnanje projektov predstavljajo pomemben element delovanja podjetja in s tem njihove konkurenčne sposobnosti. Tudi zato se je ravnanje projektov v drugi polovici prejšnjega stoletja pričelo pojavljati in uveljavljati kot eden najuspešnejših načinov ravnanja v podjetju. Danes skoraj ni več področja, kjer ne bi mogli uspešno uvesti projektne organizacije. Pogosto pa projekti v praksi ne dosegajo svojih ciljev: učinka (kakovosti), rokov in stroškov. Zato obstaja vrsta razlogov, ki so povezani z neustreznim ravnanjem projektov. Projektno delo zagotavlja večjo usmerjenost k rezultatom, boljšo koordinacijo, komunikacijo med udeleženci projekta, povečuje motivacijo, prispeva k boljšim odnosom med sodelujočimi, daje možnost boljše kontrole. Uporaba dognanj projektnega ravnanja povečuje verjetnost, da bo končni rezultat projekta dosežen v dogovorjenem časovnem roku, da ne bo presegel začetne predvidene stroškovne vrednosti in da bo dosegel dogovorjeno kakovost.

Film mnogi imenujejo sedma umetnost in poslanstvo filma nekateri razumejo ne kot izdelek, ki bi ga bilo treba poslati na trg, temveč kot delo, ki predvsem zadovoljuje različne avtorske in umetniške vizije. Zaradi takšnega pojmovanja filma filmska industrija, predvsem evropske filmske industrije in med njimi tudi slovenska, ni bila deležna temeljitih raziskav s področja ravnanja projektov. Seveda je treba pri filmu upoštevati enkratno mešanico umetnosti in industrije in se zavedati, da obravnava filma pogosto posega tudi na druga področja, od sociološkega do umetniškega, vendar to ne pomeni, da lahko zanemarimo obravnavo filma z vidika projektnega ravnanja.

Ustvarjanje filmov je obsežen in zapleten proces. Težava tega ustvarjanja je v tem, da vse prepogosto izdelava filma preveč stane, da film ni dokončan v predvidenih rokih in tudi planirana kakovost ni dosežena. Na podlagi lastnih izkušenj pri izvedbi filmskih projektov sem ugotovila, da je problem filmske produkcije tudi v tem, ker se pri njeni izvedbi ne uporablja znanja projektnega ravnanja.

Tako kot vsak projekt se tudi filmska produkcija spopada s težavami, **kako doseči rezultat v dogovorjenem času, v stroškovnih okvirjih, ki smo jih vnaprej določili, in kako zagotoviti načrtovano kakovost.** Te zastavljene cilje je v filmski produkciji težko doseči ravno zaradi nekaterih specifičnih značilnosti in zakonitosti filma. Opredelitev vlog, odgovornosti oziroma hierarhije v filmski produkciji je težava, ki spremlja filmski projekt skozi vse faze nastajanja. Največkrat nastajajo dileme med režiserjem, ki je umetniški vodja in avtor projekta, ter med producentom, ki je nosilec izvedbe filmskega projekta. Seveda v filmski produkciji deluje veliko ljudi, ki so povezani v tim, in treba je natančno opredeliti vlogo vsakega posameznika, ki deluje v tem timu. Poleg omenjenega je zastavljene cilje izvedbe filmskih produkcij težko doseči zaradi različnih oblik tveganja, ki se pri realizaciji filmskih projektov pojavijo. Zaradi tega je treba posebno pozornost nameniti obvladovanju tveganj filmskih produkcij.

Moje mnenje in hipoteza, ki jo bom poskušala dokazati tudi v svojem magistrskem delu je, da bi bila **uporaba znanj iz ravnanja projektov v filmski produkciji nujno potrebna za doseganje ciljev projekta (z uvajanjem projektnega pristopa v filmski produkciji bi se izboljšalo doseganje ciljev).**

V slovenski strokovni literaturi avtorji »management« prevajajo kot ravnanje, ravnateljstvo, zasledimo pa tudi izraze vodenje (nejasnost je neizogibna, ker je vodenje tudi prevod angleške besede »leadership«), poslovanje (neustrezen, ker izključuje vodenje ljudi) oziroma upravljanje (neustrezen, ker se uporablja za lastninsko odločanje). Nekateri avtorji, da bi se izognili zmedi, uporabljajo besede v izvirniku, drugi so poslovenili tujko in uporabljajo menedžment. V magistrskem delu bom namesto projektni management uporabljala besedno zvezo ravnanje projekta kot skupen naziv procesov, ki se uporabljajo v okviru projektnega načina dela. V povezavi s tem bom uporabljala tudi izraze ravnatelj projekta, ravnateljstvo, ravnanje ipd.

Namen mojega magistrskega dela je pokazati, kako se proces nastajanja filmskega izdelka izboljša v smislu izpeljave filmskega projekta v terminskih planih, v okviru planiranih stroškov, kako se izboljša organizacija filmske produkcije in v končni fazi tudi kakovost filmskih projektov. Magistrsko delo skuša tudi nakazati kako je mogoče izboljšati koordinacijo, sodelovanje in komunikacijo med člani projektnega tima, ki sodelujejo pri ustvarjanju filma in kako je mogoče povečati motivacijo, ki bo dajala tudi večjo usmerjenost k rezultatom, pri čemer je treba nujno izboljšati izvedbo kontrole, obvladovanje tveganja ter konfliktov.

V magistrskem delu bom sledila naslednjim ciljem:

- Po opredelitvi glavnih značilnosti in posebnosti filmske produkcije predstaviti potrebo po učinkovitem ravnanju projektov v filmski produkciji.
- Pokazati smiselnost uvajanja projektnega pristopa tudi v filmski produkciji.
- Poskušati opredeliti vloge posameznih članov projektnega tima, ki sodelujejo v produkciji filma.
- Predlagati, kako planirati nekatere najpomembnejše oziroma kritične aktivnosti, ki jih moramo najprej identificirati. Ko poznamo kritične aktivnosti, moramo uvesti akcije za njihovo obvladovanje oziroma zmanjšati tveganje.

Na podlagi teoretičnih znanj in prakse bom na osnovi analiz in zaključkov poskušala podati predloge za izboljšanje organiziranosti in doseganje ciljev v filmski produkciji.

V prvem delu magistrske naloge bom povzela teoretične osnove s področja projektnega ravnanja in v nadaljevanju ta znanja aplicirala na ravnanje filmskih projektov. Pri tem si bom pomagala z lastnimi izkušnjami in znanjem avtorjev s tega specifičnega področja. Metode dela, ki jih bom uporabila pri izdelavi svojega magistrskega dela, bodo temeljile na podlagi strokovne poglobitve in proučevanja teoretičnih izhodišč. Z analitično–teoretičnim pristopom bom prikazala temeljno logiko in metodološke osnove projektnega ravnanja. Pri tem bom uporabila spoznanja, ki

temeljijo na tuji in domači strokovni literaturi, na virih, člankih, prispevkih. V pomoč pri pisanju magistrske naloge mi bo tudi lastno znanje, pridobljeno med študijem na magistrskem programu, ter izkušnje, pridobljene med delom v filmski produkciji. V drugem delu magistrske naloge, kjer se bom lotila opredelitve filmske produkcije, bom uporabila izkustveno metodo, ki neposredno izhaja iz lastnih izkušenj pri izvedbi filmske produkcije. Vključila bom tudi informacije, pridobljene v pogovoru s sodelujočimi pri filmski produkciji, iz internih virov, raznih poročil. Na podlagi teorije projektnega ravnanja in s proučitvijo filmske industrije, njenih specifičnih značilnosti bom predlagala, kako spoznanja o projektnem ravnanju uporabiti pri dejanski izvedbi filma.

Za uvodnim poglavjem magistrskega dela bom najprej s pomočjo strokovne literature predstavila projekt; navedla bom več opredelitev projekta, opisala različne vrste projektov in življenjski cikel projekta. V drugem poglavju bom najprej navedla različne opredelitve ravnanja projekta. Nato bom predstavila proces projektnega ravnanja; začetek projekta, planiranje projekta, kamor spadajo umeščenost projekta v organizacijsko strukturo in udeleženci v projektu, uveljavljanje projekta, kamor spadajo kadrovanje, vodenje, komuniciranje in motiviranje. Temu sledi še kontrola in zaključek projekta. Zadnje poglavje teoretičnega dela bom namenila opredelitvi tveganja pri projektih.

V nadaljevanju bom opisala značilnosti filmske produkcije. Najprej bom opredelila film in glavna zgodovinska obdobja filma ter filmske produkcije v svetu in Sloveniji ter predstavila obstoječe stanje filmske produkcije v Sloveniji. Za tem bom definirala glavne značilnosti in posebnosti filma oziroma filmske produkcije. V nadaljevanju bom opisala faze nastajanja filmskega projekta (razvoj projekta, predprodukcija, produkcija, postprodukcija in distribucija, prikazovanje in promocija). Zelo pomembna je opredelitev in izbira tima v filmski produkciji. Za tem se bom posvetila obravnavi ravnanja filmskih projektov. Opredelila bom celoten proces ravnanja filmskega projekta. Za vsak del procesa bom poskušala opredeliti glavne aktivnosti. Na podlagi opredeljenih aktivnosti bom predstavila mrežni plan. Ker v svojem delu ne bom delala s konkretnim filmskim projektom, bom poskušala sestaviti tabelo aktivnosti, ki bi jo lahko uporabljali pri realizaciji katerega koli filmskega projekta. Prav tako pomembna je opredelitev odgovornosti in vodenja v procesu nastajanja filmskega izdelka. Še poseben poudarek ima uveljavljanje filmskega projekta in delo ravnatelja v filmski produkciji. Posebej se bom posvetila tveganju v filmski produkciji.

Sledi še zaključek, v katerem bom poudarila bistvena spoznanja in ugotovitve pri izdelavi magistrskega dela; sledi še navedba uporabljene literature in virov ter priloge.

V besedilu magistrskega dela bom uporabljala krepki tisk v primerih, ko bom želela poudariti posebno pomembno misel ali podrobnost, in ko bom pri naštevanju želela vizualno ločiti posamezne pomembne elemente besedila.

1 PROJEKTI

1.1 Opredelitev projekta in njegove značilnosti

Mnoge organizacije uporabljajo projektni način dela pri svojem vsakodnevnem delu ali pa vsaj občasno, kadar se lotevajo enkratnih nalog, pri katerih je treba koordinirati večje število izvajalcev, da bi dosegli zastavljeni cilj. Pri različnih avtorjih zasledim več opredelitev projekta.

Tako Burke (1999, str. 9) opredeljuje projekt kot skupino aktivnosti, ki naj, izvedena v logičnem zaporedju, privedejo do zelenega cilja in ustreza objektivnim načrtom naročnika.

Naslednja definicija projekta opredeljuje projekt kot enkratno, po navadi ne v isti obliki in vsebini ponavljajočo se dejavnost. Sestavljen je iz množice aktivnosti, ki se med seboj prepletajo in vsaka zase terjajo specifična znanja, zato praviloma zahteva sodelovanja različnih strokovnjakov. S tega vidika lahko planiranje projekta izenačimo s planom kot usklajevanjem poslovnih funkcij, ki se delijo v aktivnosti. Uskladitev aktivnosti, zlasti še časovna, pa pomeni operativno planiranje, kjer se kot glavna metoda planiranja uporablja mrežno planiranje. Projekt traja določen čas, nato pa ga nadomesti novi (Rozman, 1993, str. 214).

Ker je projekt sestavljen iz aktivnosti in se izvaja z vnaprej določenim ciljem, je treba vsaki aktivnosti določiti cilj. Vsak projekt spremljajo omejitve, ki so posledica zakonodaje in ljudi, ki se jim spreminja okolje zaradi uresničevanja projekta. Zato mu je treba določiti meje glede na obravnavano problematiko, čas dogajanja in finančne pogoje (Prusnik, 1992, str. 47-57).

Projekt lahko opredelimo tudi kot vrsto dejavnosti in nalog, ki imajo točno določene cilje, točno določen časovno opredeljen začetek in konec ter omejena sredstva in izrabljive vire (denar, ljudi, opremo itd.) (Kerzner, 2001, str. 2).

S pomočjo teh različnih opredelitev lahko strnem glavne značilnosti projekta v naslednje točke:

- S projekti **želimo doseči določen cilj**. Cilj projekta želi izvajalec doseči v čim krajšem času, s čim manj izvajalci in drugimi poslovnimi prvinami ter s čim nižjimi stroški.
- Projekt je **sestavljen iz različnih aktivnosti**, ki so smiselno zaokrožene celote projekta, ki imajo svoj začetek in konec.
- Projekt je **enkraten** in se v povsem enaki obliki nikoli ne ponovi.
- Projekt je **časovno omejen** s svojim začetkom in koncem. Časovna omejenost ne pomeni nujno tudi kratkega trajanja projekta.
- V projektu **sodeluje več ljudi** in za njegovo izvedbo je **treba več virov sredstev, predmetov dela**.

1.2 Življenjski cikel projekta

Že po opredelitvi projekta ima le-ta svoj začetek in konec. Vmes poteka vrsta aktivnosti, katerih skupni cilj je dokončati projekt kakor je bilo načrtovano. Vsak projekt je proces, ki je sestavljen iz več faz. Vsi projekti imajo svoje življenjske cikle ne glede na svojo velikost. To je v bistvu dejansko zaporedje faz od začetka pa do konca projekta.

Koncept življenjskega cikla se uporablja za definiranje faz projekta in prikaz dinamike angažiranja virov (osebje, delovna sredstva, material, finančna sredstva) v posameznih fazah. Hkrati predstavlja dobro izhodišče za pripravo strukture aktivnosti in planiranja projekta.

Faze v življenjskem ciklu projekta avtorji različno pojmujejo, vendar večjih razhajanj med njimi ni. Življenjski cikel projekta kot ga opredeljuje Burke (1999, str. 24) je razdeljen v štiri faze:

- **Začetna faza:** v tej fazi se ravnateljstvo odloči, da je projekt potreben. Določijo se primarni cilji in alternativne poti za doseganje cilja.
- **Faza priprave:** določijo se dejanski cilji in akcije, ki vključujejo razpored časa, določanje proračuna in alokacija specifičnih nalog in virov.
- **Izvedbena faza:** to je faza resnične izvedbe projekta, z vidika rezultatov najpomembnejša faza. Ta faza je tudi operativna faza, saj se projektna organizacija z določitvijo vodij in razporeda delavcev operativno vzpostavi.
- **Zaključna faza:** izvajajo se dejavnosti, ki se nanašajo na predajo izdelka oz. rezultat projekta naročniku. To je faza, ko vrednotimo doseženo. Izkušnje iz končanega projekta dokumentiramo za prihodnje projekte z namenom, da napak ne bi več ponavljali in da bi dobre rešitve še uporabljali.

Eden od možnih prikazov življenjskega cikla projekta je koordinatni sistem, v katerem se na abscisi nahaja čas trajanja projekta in na ordinati finančna vlaganja, ki so v določenem trenutku potrebna za izvajanje aktivnost projekta.



Vir: Burke, *Project Management Planning and Control Techniques*, 1999, str. 25

2 **RAVNANJE PROJEKTA**

2.1 **Opredelitev ravnanja projekta**

Najprej navajam nekaj definicij ravnanja projektov:

- Ravnanje projektov je uporaba znanja, spretnosti, veščin, orodij in tehnik, da bi s projektom dosegli pričakovanja vplivnih udeležencev. Z drugimi besedami, ravnatelj projekta mora narediti vse, kar je treba, da se projekt izvede (Burke, 1999, str. 3).
- Kerzner (2003, str. 3) v opredelitvi ravnanja projekta poudarja predvsem planiranje in kontrolo projekta, pri čemer je uveljavljanje vključeno v izvedbo projekta. Planiranje projekta vključuje določitev delovnih zahtev, količin in kakovosti dela ter določitev potrebnih virov, njihovo izkoriščenost in sprejemljivost s strani kupca. Kontrola projekta pa obsega učinkovito sledenje napredka, primerjavo obstoječega in predvidenega rezultata, analizo vplivov in pripravo sprememb oziroma korektivnih ukrepov.
- Projektno ravnanje je veda o ravnanju projekta od njegove konceptualne do zaključne faze. Zahteva uporabo primernih veščin oziroma strokovnih znanj ter tehnik in orodij z namenom, da je projekt zaključen v skladu z zahtevami, pravočasno in z danim proračunom (Deepprose, 2002, str. 7).
- Projektno ravnanje je uporaba znanj, veščin, orodij in tehnik pri izvajanju projektnih aktivnosti s ciljem doseči in preseči potrebe in pričakovanja vseh zainteresiranih pri uresničitvi projekta. Vse to pa vsebuje uravnoteženje naslednjih parametrov: količine, časa, cene, kakovosti, različnih zahtev in pričakovanj ter njihove identifikacije. Vzdrževanje ravnovesja med njimi je znanost in umetnost uspešnega projektnega ravnanja (PMI, 1996, str. 6).
- Osnovni namen ravnanja projektov je v boljši izrabi obstoječih virov in sredstev podjetja s kombiniranjem organizacijskih struktur podjetja v vodoravni in navpični organizacijski strukturi (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 147-161).

Lahko povzamem, da je projektno ravnanje ciljno usmerjen proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja, ki omogoča doseči čim bolj uspešen zaključek projekta. Uspešnost projekta je v veliki meri odvisna od ravnanja projekta, ki ravnatelju projekta omogoča učinkovito planiranje, izvajanje in kontroliranje projekta. Ravnanje projektov je usklajevanje aktivnosti, ljudi, sredstev, rokov in je hkrati odločanje o aktivnostih in rokih. V projektnem ravnanju skušamo doseči ustrezno organiziranost in sistematiziranost postopkov v projektu ter zmanjšati število nepredvidljivih dogodkov.

Procesi projektnega ravnanja so procesi, ki tvorijo življenjski cikel projektnega ravnanja in so smiselno enaki za ravnanja različnih projektov. V **začetku projekta** se sprejme odločitev za izvedbo, imenuje se projektni vodja in določi se projektni tim.

Planiranje projekta je celovito načrtovanje vseh aktivnosti, ki so potrebne, da se projekt izvede, ter usklajevanje teh aktivnosti ob upoštevanju njihove povezanosti, trajanja, stroškov in zaposlenih. Planiranje izvedbe projekta omogoči, da se pred začetkom izvedbe projekta določijo vse potrebne aktivnosti projekta, da se razjasnijo povezave med aktivnostmi, da se razjasnijo problemi v zvezi z njimi. Vse aktivnosti morajo biti opredeljene z opisom in zaporedjem izvajanja, trajanjem, potrebnimi izvajalci in njihovo odgovornostjo. Posamezne aktivnosti morajo biti usklajene tako, da je čas izvedbe projekta čim krajši, potreben obseg sredstev in zaposlenih čim manjši in da je dosežena določena kakovost projekta. Treba je načrtovati tudi organizacijsko strukturo projekta in določiti razmerja med udeleženci projekta.

Uveljavljanje projekta vključuje pridobivanje, spodbujanje, sporazumevanje in vodenje izvajalcev. Ravnatelj projekta mora sodelujoče v projektu ustrezno voditi, poskrbeti mora za učinkovito komuniciranje in motiviranje vseh članov projektnega tima ter člane tima spodbujati k odgovornemu delu.

Kontroliranje projekta omogoča ugotavljanje odstopanj dejanske izvedbe od planirane. Če se pojavijo odstopanja, je treba poiskati vzroke za njihov nastanek, sprejeti odločitve za aktivnosti, ki bodo odstopanja odpravile in te aktivnosti izvesti.

Zaključek projekta pomeni, da se zaključijo vse aktivnosti, podata se poročilo in ocena o rezultatih projekta, projekt pa se preda naročniku.

2.2 Začetek projekta

Vsi projekti se začnejo z idejo, zamislijo. Vendar je idej, zamisli veliko več kot pa jih lahko uresničimo glede na čas in sredstva, ki so nam na voljo. Zato je ključni element izbrati tiste ideje, ki jih bomo lahko tudi izvedli. Od same ideje do formalnega začetka projekta preteče veliko časa, izvede se več dejavnosti in nastanejo tudi nekateri stroški. Že za samo pripravo projekta je treba izvesti celo vrsto dejavnosti, ki zahtevajo določena sredstva. Žal je začetek projekta velikokrat nejasno opredeljen. Za to fazo so značilni problemi pri definiranju pričakovanj, velika negotovost in časovni pritisk. Začetna faza projekta pomeni snovanje vizije in določanje projektnih ciljev. Treba je analizirati stanje oziroma izhodišče z vidika predmeta projekta in organizacije, opredeliti osnovne cilje in obseg projekta, v grobem opredeliti tehnike dokumentiranja ter spremljanja projekta.

Namen projekta izhaja iz določenega problemskega stanja in je opredeljen s strani naročnika–predlagatelja projekta. Namen nam pove, zakaj projekt sploh vpeljujemo. Temeljni namen vpeljave vsakega projekta je izboljšati obstoječe stanje oziroma doseči željeno stanje (Kompara, 2006, str. 10).

Cilj projekta je končno stanje, ki ga s projektom skušamo doseči **v okviru načrtovanih stroškov, v načrtovanem terminu in načrtovani kakovosti**. Podrobno definiranje ciljev je odvisno od področja, načina izvajanja, obsega znanj projektnega tima in načina ravnateljstva. Cilj projekta mora izhajati iz namena projekta. Cilj mora biti jasno določen, merljiv, realen, stroškovno in časovno omejen in obstajati mora strinjanje med udeleženci projekta glede ustreznosti cilja.

Ko so enkrat natančno definirani cilji projekta, je naloga ravnatelja projekta, poskrbeti, da ti cilji postanejo skupna vizija vseh članov projektnega tima. Pri kompleksnejših projektih je treba definirati cilje za posamezne funkcijske skupine ali celo za posameznike, ki jim povedo, kaj naj delajo, kdaj je treba določene aktivnosti končati in kako se meri rezultat. Seveda morajo ti delni cilji izhajati iz ciljev projekta.

Faza začetka projekta se zaključi z določitvijo koncepta, namena in ciljev ter z izbiro ravnatelja projekta in oblikovanjem prvega osnutka projektne definicije, kjer so popisani v začetku projekta ugotovljeni in oblikovani zaključki. Predlagano projektno definicijo obravnava ravnateljstvo projekta, ki potem v nadaljevanju sproži proces planiranja projekta. Če ravnateljstvo zavrne predlagano projektno definicijo, se priprava in s tem sam projekt zaključita.

2.3 Planiranje projekta

Za učinkovito doseganje ciljev projekta je zelo pomembno dobro planiranje. Čeprav se projekt ne odvija popolnoma po planu, si je smiselno vzeti dovolj časa za planiranje. Rozman (2002, str. 96) opredeljuje planiranje projekta kot določanje vseh aktivnosti v projektu in njihovo usklajevanje, upošteva njihovo povezanost, trajanje, stroške in podobno. Planiranje temelji v glavnem na tehniki mrežnega programiranja ali mrežne analize, ki je nastala ob koncu šestdesetih let. Njene prednosti so zlasti v upoštevanju in jasnem prikazu medsebojne prepletenosti aktivnosti ter opozarjanju na kritične aktivnosti.

Plan projekta pomeni vnaprej zamišljanje cilja, nato pa iskanje poti do njegove uresničitve. S tem, ko si postavimo cilje projekta, lahko opredelimo tudi aktivnosti za njegovo izpolnitev. Da čim bolj skrajšamo čas izvedbe, zmanjšamo stroške na minimum ter prihranimo čim več virov, si pomagamo z mrežnim planiranjem. Ta način planiranja omogoča nazoren grafični prikaz aktivnosti projekta in povezav med njimi; poudarja aktivnosti, ki neposredno določajo trajanje celotnega projekta, njihove časovne rezerve, kritične poti in s tem omogoča optimalno izvedbo projekta. Na ta način lahko planiramo oziroma optimiramo zaposlene in ostale poslovne prvine, ki so potrebne za izvedbo projekta.

Izdelava projektnega plana je proces, ki zahteva sodelovanje in usklajevanje med udeleženci projekta in predstavlja delitev večjih projektnih sklopov na manjše enote

in naprej na aktivnosti. Planiranje skupaj s projektnim timom izvaja ravnatelj projekta. Planiranje izvedbe projekta vključuje tudi določitve potrebnih virov in finančnih sredstev za izvršitev projekta glede na časovno opredeljene aktivnosti. V tej fazi planiranja se identificirajo člani projektnega tima (Baker, 1998, str. 17).

S planiranjem projektov poskušamo doseči boljše razumevanje ciljev, večjo učinkovitost pri izvajanju aktivnosti, zmanjšanje tveganja ter zagotavljati spremljanje izvajanja in kontrolo. V procesu planiranja izvedemo organizacijsko umestitev projekta v organiziranost podjetja. Določimo udeležence v projektu in njihove vloge, podrobno določimo dejavnosti, ocenimo obseg projekta in potrebne vire.

2.3.1 Umeščenost projekta v organizacijsko strukturo

Značilno za projekt je, da je to enkraten proces. V njem sodelujejo ljudje z različnimi znanji iz različnih hierarhičnih ravni ter delov podjetja. Zadolžitve, avtoriteto in odgovornost je treba opredeliti, sicer lahko pride do konfliktov oziroma nesporazumov. Zato je treba postaviti tako projektno organizacijsko strukturo, da z njo v okviru samega podjetja dosežemo usklajenost delovanja udeležencev v projektu.

Projektna struktura je organizacijska struktura enega samega projekta. To ne pomeni, da podjetje izvaja samo en projekt. Vsak projekt predstavlja začasni oddelek. Vzpostavi se za njegovo trajanje in se, ko je projekt končan, opusti. Ker je projektov čedalje več, postaja vse pomembnejša, s tem pa je vedno bolj pomemben tudi mamenedžment projekta oziroma projektni menedžment. (Rozman, 2002, str. 96)

Projekt v obstoječi organizacijski strukturi omogoča v podjetju s poslovno-funkcijsko organizacijo ohranjanje obstoječe hierarhije, saj jo le dopolni s projektnim ravnateljem in strokovnimi svetovalci, ki skupaj delajo kot štabna služba. Ta oblika ustreza zlasti podjetjem, ki proizvajajo en proizvod ali pa program podobnih proizvodov, ki imajo enako tehnologijo, podobne kupce, konkurenco. Vloga projektnega ravnatelja je tako zgolj svetovanje izvajalcem projekta v vsaki fazi izvajanja projekta. Projektni ravnatelj lahko posamezne aktivnosti projekta samo dodeli v izvedbo poslovno-funkcijskim enotam, zato so za aktivnosti, dodeljene njihovim enotam, odgovorni poslovno-funkcijski ravnatelji. Zaradi tega ni razmejena odgovornost za projekt, saj jo je težko opredeliti, ker se izvajanje seli iz enega delovnega področja na drugo, pri čemer je za vsako področje odgovoren nekdo drug.

Čista projektna organizacijska struktura je značilna za projekte, ki so samostojna organizacijska enota, in obstaja do zaključka projekta. Primerna je za velike, dolgotrajne in drage projekte ali pa, ko so nekateri vidiki projekta (stroški, roki) kritični. Vsi sodelavci projekta so podrejeni izključno ravnatelju projekta. Ravnatelj projekta prevzame celotno odgovornost za izvedbo projekta. Zaposleni v krovnem

podjetju so za čas projekta razporejeni v projektni tim in se po zaključku projekta vrnejo na svoja prejšnja delovna mesta oziroma se vključijo v nov projektni tim. Kot glavno prednost te organizacijske strukture bi lahko izpostavila jasno določeno odgovornost, ki omogoča hitro odzivanje na probleme, polno angažiranje v projektu. Pomanjkljivosti se kažejo v slabi izkoriščenosti sodelavcev v projektu, na drugi strani pa je možnost prekomernega zaposlovanja oziroma podvajanja nalog in s tem neučinkovite uporabe virov, ni učinkovitega pretoka informacij, strokovnjaki so ločeni od baze znanja itd.

V **projektno-matrični organizacijski strukturi** so člani projektnega tima redno zaposleni v svojih oddelkih in delajo na projektu le po potrebi. Sodelujoči pri projektu so del funkcijskih organizacijskih enot, in so začasno dodeljeni na aktivnosti, ki jih je treba opraviti v okviru enega projekta. Matrična struktura ima podobno obliko kot matrika v matematiki. Navpične linije predstavljajo formalno linijsko odgovornost in avtoriteto, vodoravne pa projektno odgovornost in avtoriteto. Tam, kjer se linije križajo, nastopata oba interesa. Ljudje, ki delajo na teh delovnih mestih, imajo dvojno vodenje. Zaposleni so odgovorni in poročajo dvema ravnateljema istočasno; projektnemu ravnatelju za delo na projektu in poslovno-funkcijskemu ravnatelju za delo v stalni enoti. Odgovornost za izvedbo projekta je jasno določena in je na ramenih ravnatelja projekta (kot pri čisti projektni organizaciji), med zaposlenimi pri različnih projektih in različnih poslovno-funkcijskih delih podjetja je veliko komunikacije in zato tudi pretok informacij velik, odzivnost na potrebe naročnika je dobra. Glavna pomanjkljivost projektno-matrične organizacije je dvojnost sistema vodenja in odgovornosti, ki lahko povzroča stalne konflikte med projektnimi in poslovno-funkcijskimi ravnatelji.

2.3.2 Ključni udeleženci v projektu

V projektu sodelujejo različni udeleženci, ki delujejo kot skupine ali posamezniki. Udeleženci projekta so tisti posamezniki ali organizacije, ki so aktivno udeleženi v projektu, ali tisti, na interese katerih projekt pozitivno ali negativno vpliva.

V nadaljevanju bom podrobneje prikazala vloge, ki se pojavljajo pri vseh projektih, ne glede na njihovo velikost in kompleksnost. **Ravnatelj projekta** je osrednja oseba v projektu, ki odgovarja naročniku, organizaciji in projektni skupini. Ravnatelj projekta ima odgovornost in pristojnost za odločanje o vsem, razen o tistih vprašanjih, ki so v pristojnosti naročnika. Zadolžen je za izvajanje projekta v skladu s cilji projekta.

Uspešen ravnatelj v glavnem opravlja štiri osnovne naloge: planira, organizira, vodi in kontrolira. Največkrat opravlja te naloge simultano, povezano, in ne v kakem togem zaporedju (Možina et al., 1994, str. 20).

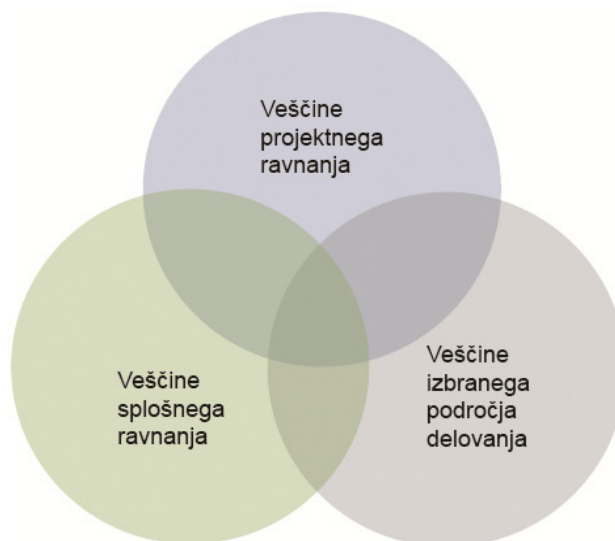
Ravnatelj projekta uporablja znanje oziroma storitve zunanjih organizacij ali strokovnjakov v primerih, ko sprejema pomembne odločitve na področjih, kjer imajo le-ti veliko izkušenj in so se že srečali s podobnimi problemi (Pučko, 1996, str. 331).

Metode in tehnike, uporabljene v procesih ravnanja projektov, izhajajo iz treh različnih, a med seboj sodelujočih področij (Burke, 1999, str. 4):

1. metode, tehnike in veščine, uporabljene v splošnem ravnanju (planiranje, delegiranje, vodenje, komuniciranje, motiviranje, kontroliranje, nadzor);
2. metode in tehnike specifičnega področja, v katerem projekt deluje. Ta specialna znanja običajno zagotavljajo specializirani funkcijski oddelki podjetja, v okviru katerega poteka projekt;
3. metode in tehnike uporabljene v projektnem ravnanju (mrežni diagrami in tehnike planiranja, identifikacija in ocena vplivnih udeležencev, ocena in klasifikacija tveganj ipd).

Z uporabo metod in tehnik ter veščin vseh treh področij, ki se med seboj delno prekrivajo, ter timskim delom sodelujočih pri projektu zagotavljamo izvedbo projektnih nalog na način, ki omogoča doseganje ciljev projekta.

Slika 2: Povezava ravnalnih veščin



Vir: Burke, *Project Management Planning and Control Techniques*, 1999, str. 4

Ravnatelj projekta mora poleg znanj ravnateljstva in vsaj delnega poznavanja tehničnega področja, na katerem se projekt izvaja, še posebej razvijati znanja in veščine, ki so potrebne za delo z ljudmi. Za uspešno delo mora ravnatelj projekta nujno imeti lastnosti, ki so povezane z medčloveškimi odnosi, kot je sposobnost vodenja, kakovostnega komuniciranja, pogajalske sposobnosti, sposobnosti reševanja problemov in sposobnost motiviranja za dobro delovanje projektnega tima.

Ravnatelj projekta je za manjše projekte lahko ena oseba, za večje projekte pa se lahko oblikuje ravnateljstvo projekta. Ravnateljstvo projekta so ravnatelj projekta in njegovi namestniki, pomočniki za posamezno področje in projektni tajnik.

Vlogo **naročnika** projekta lahko na kratko opredelimo kot uporabnika izločkov projekta. Naročnik projekta je odgovoren za opredelitev namena in cilja projekta ter za določitev omejitev projekta (z vidika časa in virov) (Lewis, 2000, str. 6).

V nekaterih primerih je naročnik oseba, ki je projekt naročila in ga bo tudi plačala (izgradnja ceste, stavbe ipd.). V širšem smislu pa je naročnik vsak kupec končnega izdelka, ki se razvije v okviru projekta in se kasneje redno proizvaja in prodaja na trgu. Za poslovni uspeh je ključnega pomena identifikacija pravih potreb naročnika, ki jih z izvedbo projekta lahko zadovoljimo.

Po Burku (1999, str. 271) lahko **projektni tim** opredelimo kot skupino ljudi, ki skupno deluje za doseganje skupnih ciljev. Timsko delo je skupinsko delo samostojnih članov, vsak od njih ima specifično znanje. Projektni tim izvaja projekt pod vodstvom ravnatelja projekta, ki mu nenehno poroča o poteku dela. Običajno je sestavljen iz več manjših timov, ki izvajajo določene aktivnosti ali skupine aktivnosti projekta. Člani tima so večinoma delavci podjetja, v katerem se projekt izvaja. Ko gre za izvajanje specifičnih aktivnosti, so lahko člani projektnega tima tudi zunanji sodelavci. Člane tima običajno predlaga ravnatelj projekta. Uspešnost dela celotnega tima se ugotavlja na podlagi doseženega cilja.

Za projektni tim je značilno vzpostavljanje horizontalnih odnosov, ki temeljijo na jasni osebni in strokovni identiteti vsakega člana, a hkrati tudi na zmožnosti razumevanja drugačnosti vseh ostalih. Za uspešno in učinkovito delovanje projektnega tima je pomembno, da razvijejo ustrezne medsebojne odnose in imajo pravo kombinacijo ustreznih znanj in veščin. Člane za delo na projektu izbiramo glede na potrebe projekta in pri tem upoštevamo aktivnosti projekta, trajanje ter zahtevnost aktivnosti. Pri članih preverimo izobrazbo, usposobljenost, razpoložljivi čas za delo na projektu ter osebnostne lastnosti.

Sponzor projekta je lahko oseba, ki dejansko naroči izvedbo projekta. Ta oseba je hkrati lahko naročnik, vendar je običajno to tretja oseba, ki kasneje v projektu ne sodeluje. Sponzor projekta je eden najvplivnejših akterjev projekta. Pomembno je, da že v začetnih fazah projekta odkrijemo njegove potrebe in sledimo razumevanju njegovih zahtev (Lewis, 2000, str. 6).

Drugi udeleženci so vse skupine in posamezniki znotraj organizacije, v okviru katere se izvaja projekt oziroma na katere izvedba projekta kakor koli vpliva. Drugi udeleženci so lahko (Blanc, 2003, str. 47):

- ravnatelji posameznih funkcijskih oddelkov, v katerih zaposleni sodelujejo v okviru projekta,
- zaposleni in njihovi ravnatelji v oddelkih, v katerih bo rezultat projekta spremenil delovne procese, razmerja moči ali celo ukinjal nekatere funkcije,
- zaposleni in njihovi ravnatelji v poslovnih funkcijah, ki morajo nuditi podporo projektu, npr. strokovno, informacijsko ali logistično podporo.

Tako vidimo, da je uspeh projekta odvisen ne samo od ravnatelja projekta in od projektnega tima, ampak tudi od ostalih vplivnih akterjev znotraj in zunaj projekta. Zato je pomembno, da identificiramo te akterje in tudi smeri ter velikosti njihovega vplivanja na projekt. S tem lahko bistveno zmanjšamo stopnjo negotovosti, ki predstavlja eno ključnih tveganj pri izvedbi projekta.

2.4 Uveljavljanje projekta

Pri uveljavljanju kot funkciji ravnanja projekta gre za izvajanje zamišljene organizacije. To je proces, pri katerem gre za izvajanje aktivnosti projektnega plana. Uveljavljanje ali vodenje v najširšem smislu zajema naslednje aktivnosti: sprožanje akcij oziroma vplivanje na druge (vodenje v ožjem smislu), komuniciranje, motiviranje in kadrovanje.

Z vzpostavljanjem organizacijske strukture projekta ravnatelj projekta (projektni manager) planira vloge izvajalcem aktivnosti, ki so sestavni del poteka nekega projekta. Tako planirano in vzpostavljeno organizacijo pa je treba spraviti v delovanje, jo uveljaviti, tj. ravnatelj projekta (projektni manager) mora pridobiti kadre z ustreznimi lastnostmi in sposobnostmi, jim dodeliti planirane naloge in pooblastila ter vzpostaviti primerne komunikacijske in delovne razmere. Pomembno je tudi, da izvajalce z motiviranjem spodbudi k odgovornemu in produktivnemu delu ter da poskrbi za vzdrževanje planiranih razmerij med udeleženci projekta. Torej ravnatelj projekta (projektni manager) svoje sodelavce vodi, kadruje, komunicira z njimi in jih motivira (Rozman et al., 1993, str. 196).

2.4.1 Kadrovanje

Temeljni elementi kadrovanja so iskanje in pridobivanje kadrov, izbira med njimi, njihovo izpopolnjevanje, ocenjevanje uspešnosti njihovega dela in načrtovanje kariere. Kvalitetno kadrovanje je zlasti pomembno pri sestavljanju timov, saj tu niso pomembni samo strokovno znanje, sposobnosti in spretnosti, temveč tudi osebne lastnosti in etika (Rozman, 1993, str. 198).

Pri izbiri sodelavcev ne smemo gledati samo na njihovo strokovnost, temveč tudi na osebnost, komunikacijo in razumevanje ciljev. Predvsem je pomembno prvo srečanje, ki naj bo videti tako, da mi razložimo vizijo in cilje projekta, morebitni sodelavec pa na podlagi tega naredi zapisnik in svojo strategijo za doseg cilja (Krajnc Pavlica, 2006, str. 31).

Lipovec (1987, str. 273) opredeljuje kadrovanje kot samostojno ravnalno funkcijo, ki vključuje nabor, izbiranje, najemanje, izobraževanje, premeščanje, napredovanje, upokojevanje in odpuščanje osebja.

Kadrovanje pri projektih je proces določanja, dokumentiranja in imenovanja sodelavcev za izvajanje posameznih nalog na projektu, odgovornosti in način poročanja. Ravnatelju kadrovanje omogoča pridobivanje primernih sodelavcev in njihovo združevanje, povezovanje v tim. Izbira kandidatov za člane projektnega tima je med najbolj tveganimi odločitvami. Pri izbiri kandidatov za člane projektnega tima niso pomembne samo njihova strokovna znanja, ampak tudi njihove osebnostne, značajske lastnosti. Član projektnega tima mora biti navdušen za delo pri projektu in privržen poslu, imeti mora pogajalske sposobnosti, sposoben mora biti za timsko delo, obvladovati mora hitre spremembe in tolerantno vedenje v negotovih situacijah.

Kriteriji za izbiro članov projektnega tima so odvisni od potreb projekta. Ti kriteriji so lahko delovne izkušnje, formalna izobrazba, strokovna usposobljenost, dodatna znanja, osebnostne lastnosti. Ravnatelj projekta mora kadrovati takšne ljudi, ki so najboljše strokovnjaki na določenem področju in ki so pripravljeni sodelovati z drugimi.

2.4.2 Vodenje

Možina (1990, str. 15) navaja, da je vodenje spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem, da bi sodelovali pri doseganju cilja organizacije. Tako so vodilni delavci pristojni, da odločajo o zadevah, ki se nanašajo na načrtovanje, izvedbo nalog in delovne rezultate.

Pomen vodenja je razviden tudi iz definicije vodenja, kot jo opredeljuje Lipovec (1987, str.286). Pravi, da je vodenje razvito sredstvo uveljavljanja, ki je spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem in spodbujanjem, da bi sodelovali v smeri doseganja cilja podjetja.

Vodenje projekta je ena izmed temeljnih nalog projektnega ravnanja. Gre za to, da se izvajalce usmeri v izvajanje aktivnosti projekta. Vodenje projekta je po svoji naravi predvsem delo z ljudmi, ki so povezani v tim. Vsak med njimi je samostojna in enkratna osebnost, z vsemi svojimi lastnostmi, sposobnostmi, interesi in potrebami. Člani tima so pogosto strokovnjaki na svojem področju in potencialno značajske zelo različni, zato je koordiniranje projektnega tima zelo zapleten medosebni proces.

Dober projektni ravnatelj je sposoben prepričati člane tima, da sledijo njegovim zamislim, in usmeriti njihovo delovanje k doseganju planiranega cilja projekta. Vodenje projektnega tima je torej vplivanje na obnašanje in delovanje projektnih udeležencev ter s tem usmerjanje k doseganju postavljenih ciljev projekta (Rozman et al., 1993, str. 201).

Vloga vodje izvira iz njegove moči. Pri tem se lahko poslužuje strokovne, osebnostne in statusne avtoritete. Način in oblika uporabe moči v procesu odločanja je stil vodenja. Odlika dobrega vodje je, da zna stil vodenja prilagoditi svojim sposobnostim, sposobnostim podrejenih, ciljem projekta in trenutni situaciji. Seveda

ne obstaja samo en pravi način ravnanja z ljudmi, ampak je treba z različnimi ljudmi različno ravnati. **Avtoritativni oz. avtorski slog** temelji na moči vodje oziroma nadrejenega, podrejeni izpolnjujejo ukaze vodje. **Liberalni slog** je slog, pri katerem je pobuda in odgovornost prepuščena izvajalcem, podrejenim. **Participativni oz. demokratični slog** je način, kjer vodja oziroma nadrejeni skupaj s svojimi podrejenimi odloča o akcijah, glavna značilnost pa je sodelovanje oziroma participacija članov tima pri sprejemanju odločitev (Možina et al., 1994, str. 535-545).

Za uspešno projektno delo je treba demokratično vodenje. Pri takšnem načinu vodenja gre za nenehno dogovarjanje, ustvarjanje, omogoča razvoj vseh potencialnih sposobnosti posameznih članov. Rezultat je enakopravno sodelovanje. Med člani tima poteka dialog, odločitve so rezultat skupnega razmišljanja.

2.4.3 Komuniciranje

Pod pojmom komuniciranje lahko razumemo vse aktivnosti v zvezi z oddajanjem, prenosom in sprejemanjem informacij. Komuniciranje je prenos sporočil od oddajnika do sprejemnika po komunikacijskem kanalu, pri čemer je pomembno, da oddajnik in sprejemnik sporočilo razumeta enako (Rozman et al., 1993, str. 227).

Ravnatelji komunicirajo zato, da bi informirali sodelavce, pridobivali koristne informacije in vplivali na sodelavce, posameznike in skupine izven organizacije. Za obstoj tima je komuniciranje med člani bistvenega pomena. Vsakemu posamezniku omogoča, da prispeva svoj delež k izpolnitvi skupne naloge.

Komunikacija je eden ključnih dejavnikov, ki vodijo k uspehu projekta. Projektna komunikacija je sestavljena iz ljudi, ki imajo za cilj uspešno zaključiti projekt. Kvalitetna komunikacija je nujno potrebna za uspešen zaključek projekta, za storilnost in zadovoljstvo članov. Osnova za komunikacijo v projektnem timu so zaupanje, enakost in vzajemnost, s čimer se povečuje nivo potrebnega timskega vzdušja in ustvarjalnost celotnega tima.

Za uspešnost komunikacije v projektnem timu je pomembno dvosmerno komuniciranje, v katerem sodelavci vključno z ravnateljem projekta enakopravno, sproščeno in neposredno komunicirajo med seboj. Potrebna je tudi povratna informacija. Člani, ki posredujejo svoje mnenje, želje in predloge tako takoj dobijo odziv oziroma mnenje o njihovem sporočilu. Pomembno vlogo igra tudi povratna informacija o uspešnosti dela. Člani tima točno vedo, kaj se od njih pričakuje in so zato lahko na tekočem o tem, koliko opravljeno delo ustreza pričakovanjem. Pogosto se pojavijo problemi, ker ni povratnih informacij. To se dogaja predvsem tam, kjer še vedno prevladujejo hierarhični in avtoritativni odnosi. Komuniciranje pri katerem so člani tima enakopravni, imenujemo horizontalna ali lateralna komunikacija.

Glavne omejitve pri uspešnem komuniciranju so (Welsch, 1988, str. 57): verodostojnost pošiljatelja, netočnost v komunikacijskih kanalih, nejasno sporočilo, nepazljivost prejemnika sporočila, pomanjkanje komunikacijskega znanja, slaba organizacijska klima, izbor napačnih informacij.

2.4.4 Motiviranje

Motivirano delovanje je sredstvo za uresničitev nekega cilja, ki smo si ga vnaprej zamislili, motiv pa je razlog, zaradi katerega človek deluje. Motiv se začne z nekim povodom ali s pobudo, ki lahko izvira iz človekovih potreb ali ciljev (Lipovec, 1987, str. 109).

Lipičnik pravi (Možina et al., 1994, str. 517), da je motivacija tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Posebej je pomembna motivacija za delo, ki mu pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Motivacijo uporabljajo ravnatelji kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v želeno smer. Temu procesu rečemo motiviranje.

Ljudje delujejo zaradi zadovoljevanja svojih potreb in potreb svojih bližnjih. Delovanje se kaže kot iskanje sredstev, s katerimi bo potreba zadovoljena. Hotenje po delovanju, usmerjeno v zadovoljitev potrebe in izpolnitev cilja, je motiv. Z vidika managerja je motiviranje zbujanje potreb ob sočasnem nakazovanju možnih rešitev za njihovo zadovoljitev (Rozman et al., 1993, str. 517).

Motivacijski dejavniki vplivajo na motivacijo članov, vendar je glavni problem različnih motivacijskih dejavnikov, da z njimi poskušamo vplivati na vse zaposlene ali vsaj na večje skupine, medtem ko je motivacija predvsem individualna. Od uspešnega ravnatelja se pričakuje, da bo sposoben usmerjati motivacijsko energijo, ki izhaja iz potreb zaposlenih, v doseganje čim boljših rezultatov podjetja kot celote. Demokratično vodenje in udeležba v timu pomembno prispevata k boljši motiviranosti članov projektnega tima. Timsko delo že samo po sebi daje članom občutek varnosti, pripadnosti skupini, ustvarja prijateljske vezi ter razvija osebnost, kreativnost in sodelovanje.

Skoraj vse motivacijske dejavnike, iz katerih je ponavadi sestavljen motivacijski model lahko razvrstimo med nagrade in kazni. Bistvo je v tem, da morajo delavci pri svojem delu sprejemati odločitve, če bodo sprejeli prave odločitve in bodo nagrajeni, se bodo hitreje naučili sprejemati prave. Ravnatelj, ki želi spreminjati vedenje zaposlenih, lahko spreminja posledice (kazni in nagrade) in tako usmerja človekovo aktivnost v želeno smer. Ob zaključku projekta mora naročnik oceniti doseganje postavljenih ciljev in določiti skupno nagrado. Ob delitvi nagrade posameznim članom mora ravnatelj projekta oceniti delo posameznika in pri tem upoštevati kriterije, kot so sodelovanje, samostojnost, iniciativnost, kreativnost.

2.5 Izvedba in kontrola projekta

Faza izvedbe projekta pomeni usklajevanje virov projekta (človeških in drugih) za izpeljavo dela, kot je predvideno v planu. Faza izvedbe vključuje koordinacijo in vodenje članov projektnega tima, da se tako zagotovi osredotočenost ljudi na njihovo delo. Aktivnosti se v tej fazi nanašajo tudi na komuniciranje z naročnikom in reševanje problemov, ki se pojavijo med izvedbo projekta (Baker, 1998, str. 17-18).

Uspešno poslovanje vključuje periodično ocenjevanje rezultatov. Kadar pri primerjavi dejanskih rezultatov s planiranimi ugotovimo odstopanja oziroma odmike, moramo izvesti spremembe. Pri tem je pomembno, da so postavljeni cilji merljivi. Če nimamo merljivih ciljev, ne moremo presojati uspešnosti poslovanja. Kontrola je lahko uspešna le, kadar imamo postavljene standarde za spremenljivke, ki jih nameravamo kontrolirati, kadar so informacije, s katerim merimo postavljene standarde, razpoložljive, ter kadar ravnatelji sprejmejo popravljalne akcije, če nastanejo odkloni spremenljivk od zaželenega stanja (Dimovski & Penger, 2001, str. 140).

Na podlagi opredelitve in cilja kontrole lahko opredelim glavne faze kontrole. V prvi fazi spremljamo dejansko izvedbo. V nadaljevanju primerjamo izvedbo s planom. Sledi ugotavljanje ter ocenjevanje odstopanja od planiranega. Naslednja faza je ugotavljanje pravih vzrokov za odstopanja. Nato iščemo rešitve in izvajamo ukrepe za odpravo vzrokov odstopanj. V procesu kontrole največkrat zanemarimo fazo ugotavljanja vzrokov in predlaganje ukrepov. Ugotavljanje odmikov je neučinkovito, če ne ugotovimo vzrokov za odmike in ne predlagamo ukrepov.

Ne glede na to, kako skrbno je načrtovan projekt, prihaja v fazi izvedbe do določenih odstopanj, ki so posledica sprememb v okolju, neustrezno pripravljenega plana ali pa nesposobnosti projektne skupine za izvedbo načrtovanih aktivnosti. S procesom kontroliranja projekta spremljamo izvedbo projekta; izvedeno primerjamo z načrtovanim, pri čemer ugotavljamo odstopanja glede na smer in velikost (Rozman et al., 1993, str. 236).

Še pred leti je bila funkcija kontrole in prav tako funkcija planiranja, ki je neposredno povezana s kontrolo, premalo uveljavljena v naši družbi. Ravnatelji so dajali predvsem poudarek izvedbenemu delu, drugi razlog za zanemarjenje planiranja in kontrole pa je bil tudi pomanjkanje ustreznih znanj ravnateljev. Vendar se podjetja vse bolj zavedajo pomembnosti planiranja in kontrole projekta, kajti neustrezna organizacija procesa planiranja in kontrole povzroča v končni fazi slabše rezultate projekta. Z dobrim in pravočasnim poročanjem o poteku projekta in problemih, ki se pojavljajo, lahko pravočasno ukrepamo, da se projekt nadaljuje v planirani smeri.

Današnja podjetja se vse bolj odmikajo od tradicionalne, birokratske kontrole proti decentralizaciji, deljenju informaciji in pooblašcanju zaposlenih. Novi pristopi v izvajanju kontrole zahtevajo tudi nova znanja, predvsem na področju

organizacijskega vedenja. Veliko avtorjev se ukvarja z organizacijskim vedenjem oz. »organization behavior«. Poskušajo ugotoviti, kako vpliva vedenje posameznika na izvajanje kontrole, katere so tiste spremenljivke, na katere mora biti poslovodstvo še posebej pozorno in na kakšne načine je s poznavanjem organizacijskega vedenja mogoče izboljšati proces kontrole v podjetju.

2.6 Zaključek projekta

V normalnih razmerah se projekt zaključi, ko so cilji doseženi, rezultati zadovoljivi, nadzor opravljen in dokumentacija urejena.

Projekt se lahko zaključi tudi, ko projekt močno zamuja, ko se viri projekta namenijo drugim projektom, ko osebje ni več zaželeno ipd. Takrat mora ravnatelj projekta naročniku predlagati zaključitev projekta. Glede na okoliščine, v katerih se projekt nahaja, zasledimo v literaturi naslednje načine zaključka projekta (Meredith & Mantel, 2000, str. 540 – 545):

1. **Projekt ugasne:** Ko so cilji projekta doseženi in predani naročniku, ko cilji projekta niso doseženi, zaradi česar naročnik projekta prekine projekt. V obeh primerih je naročnik tisti, ki ugasne, zaključi projekt.
2. **Projekt je zaključen z dodajanjem novih aktivnosti:** Če je projekt zelo uspešen, ga lahko končamo tako, da ga postavimo kot formalni del matične organizacije.
3. **Projekt je zaključen z integracijo:** Uporabno pri zelo uspešnih in zapletenih projektih. Oprema, material, osebje in ostala sredstva se razdelijo med obstoječi del matične organizacije. Končni izdelek projekta postane del poslovnih procesov v matičnem podjetju.
4. **Projekt je zaključen zaradi pomanjkanja finančnih sredstev:** Naročnik lahko zaključi projekt tudi tako, da mu namenja vedno manj finančnih sredstev.

Pri zaključku projekta, gre za formalno zaokrožitev projekta. Aktivnosti vključujejo potrditev rezultatov – predstavitev, sprejem in predajo produkta v uporabo. Operacije v okviru projekta se zaključijo in projektni tim se razpusti. Urediti je treba dokumentacijo in pripraviti zaključno poročilo o projektu (Baker, 1998, str. 18).

Cilji faze zaključka projekta so preverjanje obsega doseženih ciljev in vzpostavitev dokumenta projekta ter njegova potrditev. Projekt je uspešno zaključen, če je zaključen v planiranem roku, ni presegel planiranega proračuna in izpolnjuje zahtevano kakovost.

Projekt je zaključen šele takrat, ko je potrjeno kakovostno pripravljeno zaključno poročilo projekta. To je kronološki pregled projekta, ki vsebuje oceno izvajanja projekta z vidika projektnega ravnanja in oceno doseženih ciljev projekta, s tem da primerjamo realizirane cilje z načrtovanimi.

Zaključno poročilo običajno pripravi ravnatelj projekta v sodelovanju s člani projektnega tima. Če je projekt obsežnejši, lahko člani projektnega tima pripravijo ločena zaključna poročila za svoje področje, ki so potem osnova za skupno zaključno poročilo. Zaključno poročilo projekta preda ravnatelj projekta naročniku in z njim argumentirano zagovarja rezultat projekta. Z zaključnim poročilom je treba odgovoriti, ali vsaj poskušati odgovoriti, na vse neznanke, dvome, dileme.

Zaključna poročila projektov predstavljajo bogato bazo podatkov in izkušenj, s katerimi si lahko pomagamo tudi pri obvladovanju tveganj. Bogatejša kot bo zbirka teh podatkov, lažje bomo predvidevali tveganja pri naslednjih projektih. Da bo baza teh podatkov vsebinsko čim boljša, bi morala zaključna poročila projektov vsebovati ocene (Meredith & Mantel, 2000, str. 557 - 559): **uspešnosti projekta** – primerjati je treba dosežene rezultate projekta z načrtovanimi cilji in dodati priporočila za prihodnje projekte; **uspešnosti administracije projekta** – prikazane morajo biti administrativne metode vodenja projekta s poudarkom predvsem na tistih, ki so se izkazale za uspešne; **organizacijske strukture** – prikazane morajo biti njene dobre in slabe lastnosti; **projektnega tima** – ocenjeni morajo biti posamezniki, ki so sodelovali v projektnem timu, nekateri delujejo odlično v timih, drugi delujejo dobro na svojih področjih in ne toliko v timih; **tehniko projektnega vodenja** – prikazane morajo biti metode načrtovanja, vodenja projekta in kontroliranja s poudarki na načinih izdelave terminskih planov, proračunov in razporejanja virov.

3 TVEGANJE PRI PROJEKTIH

3.1 Opredelitev tveganja pri projektih

V življenju vedno obstaja tveganje, da nam kaj ne bi šlo po načrtih in enako je tudi pri izvajanju projektov. Izvajanje projektov je vedno povezano s tveganjem, da projekt ne bi potekal tako, kot je bil načrtovan, ali da projekt ne bi prinesel pričakovanih rezultatov. Projekti se ponavadi izvajajo v negotovih pogojih, zato se v njih že od nekdaj pojavlja tveganje, ki ogroža uresničevanje projektnih ciljev. Odkar se uveljavlja projektni način dela, se s tveganjem ukvarja vedno več različnih strokovnjakov. Znanje o projektnem tveganju se nenehno povečuje.

Tveganje lahko označimo kot verjetnost nezaželenih posledic prihodnjih dogodkov. Opišemo ga lahko tudi kot nevarnost, možnost negativnih posledic ali izgube, tudi izpostavljenost neugodnim razmeram in podobno. Ta opredelitev zajema le negativni pogled na tveganje, čeprav ima vsako tveganje tudi določene pozitivne lastnosti. V ekonomski teoriji je znano dejstvo, da večja stopnja tveganja omogoča lahko tudi večji donos (Šušteršič, 2003, str. 31).

Tveganje pri projektu lahko enostavno opredelimo kot vsak dogodek, ki omejuje ali celo preprečuje uspešno doseganje ciljev projekta. Ti cilji se lahko med potekom projekta glede na njegov življenjski cikel spreminjajo. Neuspešnost doseganja ciljev pomeni njihovo nedoseganje ali morda preseganje, vendar bi se v tem delu omejili zgolj na negativna tveganja, torej na vsa tista, ki bi negativno vplivala na rezultat projekta (Burke, 1999, str. 230):

- kakovost rešitve projekta bi bila slabša od predvidene (dogovorjene),
- terminski plan projekta bi bil prekoračen,
- planirani stroški izvedbe projekta bi bili prekoračeni.

Tveganje je v projektih razumljeno kot možnost, da se zgodijo nepredvideni dogodki, ki ovirajo ali onemogočajo izvedbo projekta in tako negativno vplivajo na uspeh projekta. Znana tveganja so tista, ki so bila prepoznana in analizirana, zato lahko planiramo potrebne ukrepe. Neznanih tveganj ne moremo obvladovati, čeprav se v praksi pri ravnanju projektov običajno rezervirajo dodatna sredstva in čas za kompenzacijo morebitnega pojavljanja nepredvidenih dogodkov.

Skoraj nemogoče je z gotovostjo napovedati razvoj projekta. Tveganje skozi življenjski cikel projekta se ponavadi spreminja. V začetnih stopnjah projekta se predvideva določene stroške v zvezi s projektom, lahko pa se zgodi, da le-ti drastično narastejo in povzročijo motnje v procesu izvajanja ter posledično lahko tudi propad projekta. Tveganje za uspeh projekta je na začetku projekta največje, saj je tu tudi negotovost največja. Ob ustreznem ravnanju projekta stopnja tveganja pri napovedovanju skozi zaporedne faze življenjskega cikla projekta pada.

Osnova ravnanja s projekti je sprejemanje odločitev na osnovi informacij, ki pa jih ponavadi ni dovolj in zato vsaki sprejeti odločitvi sledi tudi tveganje, da sprejeta odločitev ni bila ustrezna. Pogosto so torej posledice odločitev manj ugodne, kot smo pričakovali. Z vsako sprejeto odločitvijo tvegamo. Včasih je to tveganje veliko, včasih majhno. Večje kot je tveganje, bolj postaja pomembno, da se tveganja zavedamo in ga poskušamo tudi obvladati.

Tveganje pri projektih lahko razdelimo tudi glede na povezanost tveganja s projektnimi cilji (Burke, 1999, str. 19):

1. **Časovno tveganje** je povezano s terminskim načrtom projekta, ko si prizadevamo, da ne bi bilo zamud.
2. **Finančno tveganje** se nanaša na stroškovni cilj projekta, da bi projekt speljali v predvidenih stroškovnih okvirjih.
3. **Tveganje zaradi kakovosti** je povezano z doseganjem zastavljene kakovosti projekta.

Uresničitev katerega koli tveganja pomeni negativne posledice pri projektu in tako projektni cilj ne more biti dosežen. Cilji projekta so vedno povezani z določenimi stroški, roki in kakovostjo rezultata projekta, zato predstavlja tveganje pri projektu

nevarnost, da bo prišlo do negativnih posledic, kot so višji stroški, podaljšani roki in neustrezna kakovost rezultata projekta v primerjavi za načrtovanim.

Stopnja tveganja je odvisna predvsem od vrste projekta, od stabilnosti in predvidljivosti okolja, v katerem se projekt odvija, in od sodelavcev, ki so vključeni v projekt. Dejavniki tveganja so lahko (Kovač, 1999, str. 388):

- sprememba ciljev projekta med njegovim izvajanjem,
- zmanjšanje prednosti projekta glede na druge projekte, ki se izvajajo v istem poslovnem sistemu,
- zmanjšanje ali ustavitev financiranja projekta,
- zmanjšanje razpoložljivosti sodelavcev pri projektu, ki so dodeljeni k drugemu projektu,
- krajšanje časa za izvajanje dejavnosti ali sprememba rokov za izvedbo posameznih dejavnosti,
- neustrezna kakovost rezultatov posameznih dejavnosti, ki je ugotovljena ob prevzemu.

3.2 Ravnanje s tveganji pri projektih

Različne oblike negotovosti so že od nekdaj spremljevalke projektov in njihovega ravnanja. To negotovost oziroma tveganje je treba obvladovati, saj ima pomemben vpliv na projekt. Ravnanje s tveganjem se je iz začetnega položaja, ko je bilo nepogrešljiv del ravnanja s projekti, preoblikovalo celo v samostojno disciplino. Ta preobrazba kaže, da se v svetu vedno bolj zavedamo, da je tveganje in obvladovanje tveganja pomemben del življenja ljudi, združb in tudi projektov. Na tem mestu bom ravnanje s tveganjem obravnavala kot sestavni del ravnanja projektov.

Opredelitve ravnanja s tveganjem se med različnimi avtorji bistveno ne razlikujejo. Ravnanje s tveganji projekta je opredeljeno kot proces, ki se ukvarja z odkrivanjem, analiziranjem in odzivanjem na posamezna tveganja, ki se pojavljajo v življenjskem ciklu projekta (PMI, 1996, str. 111).

Stare (2001, str. 129) opredeljuje obvladovanje tveganj projekta kot proces, s katerim projektni tim poskuša zmanjšati verjetnost, da se pojavi problem, ki lahko negativno vpliva na uspeh projekta, oziroma kot proces, s katerim se zmanjša vpliv problema na projekt.

Kerzner (2001, str. 907) meni, da je ravnanje s projektnim tveganjem postopek, ki vključuje planiranje, ocenjevanje, vodenje in spremljanje tega tveganja. Predstavlja en vidik premišljenega projektnega ravnanja v celotni ustanovi in ni le aktivnost enega samega oddelka v njej. Tesno se povezuje s stroški, kakovostjo in trajanjem projekta. Ustrezno obvladovanje tveganja v projektih je usmerjeno v prihodnost in ni namenjeno odzivanju na pretekla dejanja.

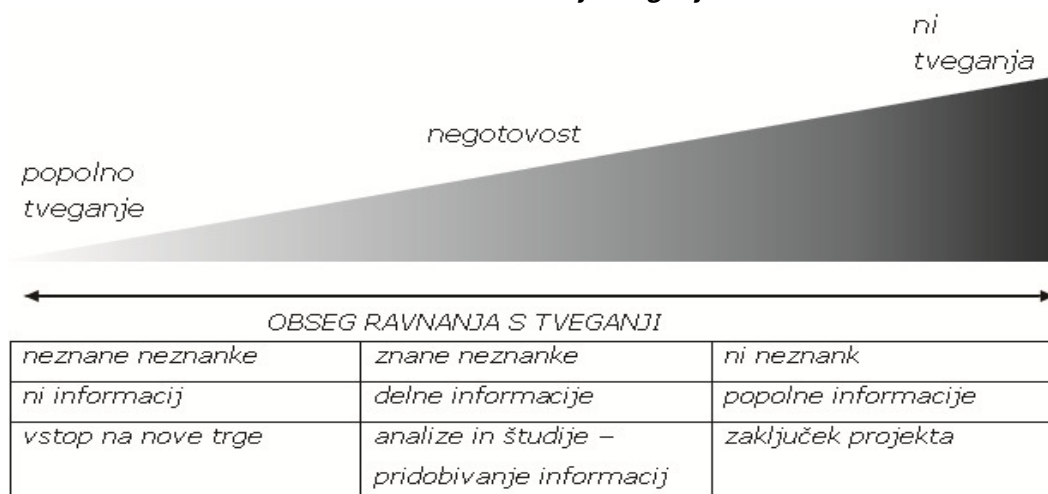
Lahko povzamem, da je ravnanje s tveganjem proces, s katerim na sistematičen način ugotovljamo nevarnosti, ki ogrožajo projekt ali njegove dele, ter jih skušamo na različne načine zmanjšati, da bi s čim večjo verjetnostjo dosegli zastavljene cilje projekta. Bolj kot je pristop sistematičen in urejen, bolj lahko obvladujemo projektno tveganje.

Pri obvladovanju tveganj gre v bistvu za izločanje možnosti, da bi šle stvari narobe. Namen ravnanja s tveganji posameznih projektov je:

- ugotoviti ali poudariti tveganja, ki lahko ogrozijo uspešno izvedbo projekta,
- znižati verjetnost njihovega nastanka,
- znižati negativni učinek ob nastopu neželene situacije.

Da bi bil projekt uspešen, mora ravnatelj projekta obvladati tveganje, ki se pri projektu lahko pojavi. Predvidevati mora različne dejavnike, pri čemer je potek dela pri projektih težje napovedati in kompleksnost opravil težje obvladati kot pri rednem delovanju. Na naslednji sliki je prikazan interval tveganja, ki ga ravnatelj projekta sploh lahko obvladuje.

Slika 3: Naraščanje tveganja



Vir: Burke, *Project Management Planning and Control Techniques*, 1999, str. 229

Iz prikazane slike je razvidno, da so tveganja največja v primeru, ko sploh nimamo informacij in se ne zavedamo neznank, ki bodo vplivale na napake pri odločitvah. Ravnanje s tveganjem tudi ni mogoče, ko ravnatelj projekta ne razpolaga z nobenimi informacijami in ne pozna nobene projektne spremenljivke. Če obstaja popolna informiranost in so vse spremenljivke v projektu znane, tveganja ni ali pa je zanemarljivo majhno, zato ga projektni ravnatelj tudi ne obvladuje. Med obema skrajnostma pa obstaja široko področje različnih stopenj projektne tveganja, ki ga ravnatelj projekta lahko in mora obvladati.

Ravnatelj projekta mora imeti sposobnosti, da prepozna tveganje in da sprejme ustrezne ukrepe, s katerimi se že vnaprej izogne tveganju. Če je le mogoče, poskuša

ravnatelj projekta zmanjšati ali celo odpraviti projektno tveganje. Če tega ne more storiti, pa upošteva oziroma sprejme ter pripravi vse treba za odpravo posledic neugodnih dogodkov.

Različni avtorji različno opredeljujejo proces ravnanja projektnega tveganja. Burke (1999, str. 230) v procesu ravnanja tveganja v projektih loči pet pod procesov:

1. **Opredeljevanje ciljev:** To predstavlja vsebine dela in sodil za ocenjevanje tveganja, ki temeljijo na operativnih, tehničnih, finančnih, pravnih, družbenih, etičnih ali drugih zahtevah.
2. **Določanje tveganja:** V tem podprocesu se opredeli vzroke in posledice možnih tveganjih dogodkov, ki omejujejo ali celo preprečujejo doseganje projektnih ciljev.
3. **Merjenje tveganja:** Ta podproces je sestavljen iz merjenja verjetnosti, da se bo tveganje uresničilo in iz merjenja velikosti njegovih posledic oziroma njegovega vpliva na projekt.
4. **Odzivanje na tveganje:** Gre za opredelitev, kakšen bo način odzivanja na ugotovljeno tveganje. Treba je narediti plan za ravnanje s projektnim tveganjem, ki vključuje opredeljene različne vrste tveganja, izmerjene elemente tega tveganja in pripravljene strategije ravnanja z njimi.
5. **Kontroliranje tveganja:** Gre za uresničitev planiranega ravnanja s tveganjem, ki je bilo pripravljeno v prejšnjih podprocesih. Tu ima pomembno vlogo komuniciranje, dodatno usposabljanje ljudi.

Osnova za natančnejše ocene tveganj so tudi zaključna poročila projekta. Vsako zaključno poročilo mora vsebovati tudi analizo tveganj projekta, predvsem primerjavo problemov in tveganj, na katere se je projektni tim pripravil in tistih, do katerih je v resnici prišlo. V zaključnem poročilu je treba tudi navesti, kateri so bili tisti ukrepi, s katerimi se je projektni tim izognil tveganju v času izvedbe projekta. V poročilu ne smejo manjkati tudi tista tveganja, ki jih nismo predvideli, in tisti ukrepi, ki so se izkazali za neustrezne. Iz tako pridobljenih izkušenj bomo lahko bolje ukrepali pri naslednjih projektih.

Na tveganje projekta in na doseganje ciljev projekta vplivajo tudi konflikti, ki se pojavljajo v fazah realizacije projekta.

3.3 Opredelitev konfliktov pri projektih in ravnanje z njimi

Pri izvajanju projektov lahko nastopijo različne ovire, med njimi so pogosti nerešeni konflikti, zato moramo poznati njihovo opredelitev in njihovo reševanje. Ljudje, ki sodelujejo pri izvajanju projektov, so nosilci različnih interesov. V množici različnih interesov se rojevajo konflikti. V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (1998) je konflikt označen kot duševno stanje nemoči zaradi nasprotujočih si teženj; nasprotje,

napetost. Vendar s to opredelitvijo ne moremo zajeti narave in kompleksnosti konflikta znotraj podjetja ali katerega koli projekta, saj gre za kompleksen problem, ki ga lahko obravnavamo z organizacijske, sociološke, psihološke plati.

Človek mora ohraniti biološko in sociološko ravnotežje. Če pri tem nastanejo ovire, jih človek doživlja kot stanje velike psihične napetosti. Zunanje ovire so frustracija, notranje ovire pa so konflikti, človek pa v obeh primerih teži k njunemu zmanjševanju in s tem zmanjševanju napetosti (Lipičnik, 1997, str. 152 – 157).

Brajša (1994, str. 251-253) definira konflikt kot spopad nezdružljivih teženj in učinkov v posamezniku, skupini ali narodu ali med posamezniki, skupinami in narodi v konkurenčnih ali kooperacijskih položajih. Na drugi strani pa opisuje konflikte kot medsebojno nasprotovanje različnih potreb, želja, interesov, čustev in ravnanja.

Konflikti v projektnem timu nastanejo med posameznikom in ostalimi člani projektnega tima. Notranji konflikti nastanejo zaradi neskladja osebnih in profesionalnih pričakovanj posameznika. Ti konflikti so za projekt škodljivi, ko začne oseba z notranjim konfliktom negativno vplivati na motivacijo ostalih članov tima. Medosebni konflikti so rezultat neusklajenosti med člani projektnega tima. Povzročajo jih nestrinjanja ali nezdružljivost s cilji, pravili, politiko, odločitvami, nesprejemljivo vedenje, razlike v osebnostnih lastnostih, ambicijah.

Negativnost konfliktov je vidna predvsem v tem, da povzročajo jezo, stres, raztresenost, agresivnost, sovražnost, napetosti v skupinah ali med skupinami, destruktivno, agresivno obnašanje, kaljenje normalnega komuniciranja, razbijanje enotnosti sistema, oteževanje doseganja ciljev. Prav tako uničujejo odnose med ljudmi, slabšajo komunikacijo in velikokrat ovirajo reševanje problemov. Vendar se konfliktom ni pametno izogibati, ker nerešeni konflikti lahko omejujejo razvoj osebnosti in kritično razmišljanje. Negativne posledice konfliktov opredeljuje predvsem tradicionalno razumevanje konfliktov, ki konflikte pojmuje kot nekaj slabega.

Vendar možne posledice konfliktov niso samo enostranske, konflikti nimajo le negativnih lastnosti in posledic, ampak tudi pozitivne. Konflikti nam tako predstavljajo nevarnost, a tudi priložnost hkrati. Na začetku se je na konflikte res gledalo kot na škodljive in moteče pojave, ki jih je treba zatreti, kajti veljalo je prepričanje, da konflikti zavirajo delovanje posameznika in skupine. Teorija in praksa pa sta začela sprejemati konflikte kot pojave, ki družbi niso tuji.

Konflikti so včasih celo zaželeni, predvsem takrat, ko obstaja nevarnost, da mirnost, zmernost in umirjenost vodijo v statično stanje apatije in neinovativnosti. Tako so lahko konflikti velikokrat osnova za osebne in družbene spremembe. Konflikti omogočajo, da se bolje zavemo svojih občutij, potreb in drugih ljudi, spodbujajo

kreativno mišljenje in inovativnost. Lipičnik (1998, str. 264) navaja pozitivne posledice konfliktov oziroma razloge, zaradi katerih so lahko konflikti tudi zaželeni:

- Konflikti **kažejo na probleme**: Če se konfliktom izognemo, ne opazimo, da problemi obstajajo, po drugi strani pa nakazujejo prisotnost želje po spremembi.
- Konflikti **zahtevajo rešitve**: Prisilijo v razmišljanje o tem, kako rešiti konflikt. Ko se konflikti pojavijo, bi morali najprej pomisliti na to, kako jih bomo rešili, ne pa, kako se jim bomo izognili.
- Konflikti **odpravljajo stagnacijo**: Konflikti nas prisilijo, da spremenimo obstoječe stanje, so znak dinamičnosti.
- Konflikti **izhajajo iz različnih interesov**: Konflikti nas motivirajo v nenehno usklajevanje različnih interesov.
- Konflikti nas **vodijo do novih spoznanj**: Iskanje skupnih rešitev nam omogoča nove ideje in pripomore k njihovem nastanku.
- Konflikti **utrjujejo skupino**: Zaradi iskanja in doseganja skupnega cilja člani skupine medsebojno bolj sodelujejo, se bolj povežejo.
- Konflikti so **izhodišča za spremembe**: Konflikti lahko prisilijo v spremembe, saj je skupina vključena v konflikt, zelo motivirana za iskanje rešitve.

Posledice konfliktov so tako lahko pozitivne kot negativne. Določena mera konflikta lahko spodbuja razvoj in uspešnost izvajanja projekta, premočan konflikt pa lahko celo uniči projekt. Zato je zelo pomembno, da znamo s konflikti ravnati. Uspešno ravnanje s konflikti pomeni, da se le-ti ne razvijajo v negativni smeri, temveč v sodelujoči smeri, ki prinese pozitivne izide.

Reševanje konfliktov je relativno novo področje, se pa v zadnjem času pojavlja vedno več študij o strategijah za lažje in bolj sistematično razreševanje. Načinov reševanja konfliktov je več, pomembno pa je predvsem to, da je konflikte treba reševati čim prej, kajti s časom se vsak konflikt razraste, postane močnejši in reševati ga je vse težje. Razreševanje konfliktov je vsak proces, ki vodi do ustrezne rešitve.

Slika 4: Načini reševanja konfliktov glede na stopnjo zaskrbljenosti zase in druge



Vir: Lipičnik, *Ravnanje z ljudmi pri delu*, 1998, str. 78

4 OPREDELITEV ZNAČILNOSTI FILMSKE PRODUKCIJE

4.1 Opredelitev filma in filmske produkcije

Milijoni ljudi po vsem svetu v vsakem trenutku gledajo filme, gledajo zabavne filme, resne »umetniške« filme, dokumentarne filme, risanke, eksperimentalne in izobraževalne filme. Spremljajo jih v kinodvoranah, ki so opremljene z najnovejšo tehnologijo, v učilnicah, muzejih ali doma. Z dostopnostjo filmov na televiziji, videokasetah, internetu, DVD-jih in ostalih nosilcih se je številno občinstvo še povečalo. In nikogar več ni treba prepričevati, da je film eden najvplivnejših medijev današnjega časa. Filmi vplivajo na to, kako se oblačimo, kako govorimo ali ravnamo, v kaj verjamemo in o čem dvomimo in še na mnoge druge vidike našega življenja. Obenem pa nam film nudi tudi močna estetska doživetja, nas seznanja z različnimi kulturami in drugačnimi načini razmišljanja. Umetnosti iluzije ne primanjkuje drznosti in inovativnosti, navdušenje nad presenetljivimi in izvirnimi filmi je veliko. Filmi so postali dokument časa in prostora, predmet občudovanja, raziskovanja, pogovora, posla in kulturnopolitične zaščite.

Film je podoben slikarstvu, glasbi, književnosti in plesu v tem, da je medij, ki ga lahko, kar pa ni nujno, uporabimo za ustvarjanje umetniških izdelkov. Film je na eni strani bližje stvarnosti od drugih umetnosti, ker vključuje tudi gibanje, kar daje celo močnejšo iluzijo kot fotografija. Na drugi strani pa je bolj daleč. V nasprotju s stvarnostjo se hitro spreminjajo položaj kamere, snemalni kot, čas in prostor dogajanja, česar nima niti gledališka igra. V teh omejenostih in dopolnilih so prednosti filmskega medija, ki jih je mogoče izkoristiti za umetniški učinek (Arnheim, 2000, str. 13, 160).

Kot so zapisali avtorji Dally, Durández, Jiménez, Pasquale in Vidal (2002, str. 5) traja dve leti, da se film naredi, dve uri, da se ga pogleda, dve minuti, da se ga skritizira in dve sekundi, da se ga pozabi. Film je postal nepogrešljiv del preživljanja prostega časa, saj poleg zabave ponuja tudi beg iz vsakdanjega življenja.

Ljudje si za čas ogleda filma na ta način privoščijo neko vrsto svobode. Toda to ni edina funkcija filma. S filmom se širijo vrednote, življenjski stil in kultura. To je tudi razlog za raznolikost filmov glede na njihov nacionalni izvor, saj narodom film predstavlja tudi medij za širjenje svojega jezika in kulture.

Predlog zakona o Filmskem inštitutu Republike Slovenije (2006) označuje filmsko oziroma avdiovizualno delo kot delo kakršne koli dolžine in na katerem koli nosilcu besede, slike in zvoka, zlasti pa igrana, animirana, dokumentarna dela, ki so v skladu s stroko in prakso v filmski oziroma avdiovizualni industriji ter so namenjena kinematografskemu, televizijskemu ali drugemu prikazovanju.

Film predstavlja tudi velik poslovni potencial. Danes je filmska industrija razvita gospodarska panoga in sestavni del kulturnega življenja. Pri filmu morajo ustvarjalci poiskati pravo mero ravnotežja med umetniško kvaliteto, socialno in kulturno vrednostjo in ekonomsko profitabilnostjo. S svojo večdimenzionalnostjo je film zelo vpliven medij in če povzamem besede filmskega raziskovalca Davida Puttnama (1997, str. 350), je film več kot zabava, več kot posel ... film je moč.

Filmska produkcija je lahko opredeljena kot **proces iskanja, izbire in ravnanja finančnih, človeških in materialnih virov, ki so potrebni, da se zamisli pretvorijo v filmski produkt**. Pri tem je treba vzdrževati ravnovesje časa, stroškov in kvalitete. Posebej pomembna je kombinacija umetniške kvalitete in komercialnega uspeha (Pripombe na predlog nacionalnega programa za kulturo 2008-2011 področje avdiovizualne kulture, 2007).

Rezultat filmske produkcije je film, ki je namenjen prikazovanju širšemu krogu ljudi. Filmska produkcija tako »proizvaja« film, je proces ustvarjanja filmov.

Pri ustvarjanju filmov, ne glede na to, ali želimo doseči komercialni ali umetniški uspeh, se ne spreminja način, kako je treba film narediti. Treba pa je določiti faktorje in pravila, kako film narediti (Brozio, 1992, str. 91).

4.2 Kratka zgodovina filma in filmske produkcije

Film so iznašli v 90. letih 19. stoletja; pojavil se je torej kot plod industrijske revolucije, tako kot telefon, fonograf, avtomobil. Tako kot naštet izumi je bil tudi film tehnična naprava, ki je postala podlaga mogočne industrije, hkrati pa tudi nova oblika zabave in novo umetniško sredstvo (Bordwell & Thompson, 2001, str. 3).

Uradni datum iznajdbe kinematografije je 28. december 1895, ko so v pariški kavarni na Boulevard de Capucines javno predvajali kratka filma bratov Lumière, Vlak in Kvartopirci (Brenk, 1979, str. 10). To predvajanje jima je omogočila naprava za prikazovanje gibljivih slik, ki sta jo razvila. Le pol leta za tem, aprila 1896, je v ZDA ameriški izumitelj Thomas A. Edison predstavil svoj predvajalnik, ki je sprožil množično navdušenje tako med porabniki kot tudi podjetniki. Slednji so se predvsem zanimali za proizvodnjo tehnične opreme, ki omogoča prikaz filmov. S tem so našli zanimivo tržno nišo v rastočem ameriškem gospodarstvu. Pri razvoju nove tehnične naprave ne smemo spregledati bratov Skladanowsky v Nemčiji in Roberta W. Paula v Angliji, ki so v istem času razvijali podobne naprave za prikazovanje gibljivih slik.

V prvem desetletju filma so izumitelji izpopolnjevali naprave za snemanje in prikazovanje, filmski ustvarjalci so raziskovali, kakšne slike lahko posnamejo, medtem ko so se prikazovalci morali domisliti, kako naj te slike pokažejo občinstvu. V zgodnjih letih 20. stoletja se pojavijo prvi znani režiserji, ki so vpeljali jezik filmskega pripovedovanja. V Evropi so bili to George Méliès, Abel Gance, Segundo de Chomón in Fritz Lang, v ZDA pa Edwin S. Porter, D.W. Griffith in Charles Chaplin (Dally et al., 2002, str. 10).

Še vedno pa v tej začetni fazi novega izuma ni bilo jasno ali se bo film razvil v novo poslovno dejavnost. Charles Pathé, Léon Gaumont in Ole Olsen so bili prvi, ki so ustanovili podjetje, ki se je ukvarjalo z filmsko produkcijo in distribucijo. In to lahko označimo kot začetek filmske industrije kot nove gospodarske panoge.

Za boljše razumevanje filmske produkcije v nadaljevanju je treba pogledati kratko zgodovino filma in filmske produkcije. Glavna obdobja zgodovine filma temeljijo predvsem na razvoju filmske industrije na eni strani v ZDA in na drugi strani v Evropi. To sta dve različni smeri razvoja. Prvi bi lahko rekli zgodba o ekonomskem uspehu, drugi pa zgodba o nastanku nove umetnosti. Filmska industrija se je v ostalih predelih sveta pojavila precej kasneje in kinematografija nekaterih držav je postala pomembna šele v zadnjih desetletjih.

V obdobju do prve svetovne vojne se je na začetku dvajsetega stoletja kot glavna velesila filmske produkcije uveljavila Francija, ki je postala velik izvoznik filmov. Toda kmalu zatem so v ZDA začeli nastajati prvi filmski koncerni, ki so lahko konkurirali na tujem. Leta 1908 so se vsa podjetja združila v kompleksni filmski koncern, ki je monopoliziral ameriški trg, in sicer pod imenom Motion Picture Patents Company (MPPC). **Prva svetovna vojna je uničila evropsko filmsko dejavnost, ameriška pa se je nemoteno razvijala naprej.** Pojavijo se prvi celovečerni filmi. Posamezni podjetniki so v filmu prepoznali poslovni potencial, zato so se resno lotili prestrukturiranja nekaterih filmskih podjetij. Takrat so nastala produkcijska podjetja, ki so še danes nepogrešljive filmske družbe (Universal, 20th Century Fox, Paramount Pictures, Metro-Goldwyn-Mayer) (Rugelj, 2002, str. 139).

Tudi v **obdobju od 1918 do 1948 je ameriška filmska industrija cvetela, evropska pa še naprej propadala.** Razvoj tehnologije v ZDA je pospešil produkcijo filma in jo tudi pocenil. Leta 1923 se je v ZDA prvič pojavil zvočni film, leta 1928 se je uveljavil barvni film in obisk v kinematografih se je zelo povečal. Na povečan obisk filma je vplival tudi razvoj zvezdniskega sistema. V dvajsetih letih 20. stoletja se v filmsko produkcijo vključijo tudi finančni posredniki in tako priskrbijo dodaten kapital (Vogel, 1999, str. 36). Z rastjo obsega filmske proizvodnje, so filmski producenti začeli iskati tudi nove konkurenčne poti. Sredi 20. let se je večina ameriške filmske industrije, ki je bila do tedaj locirana na vzhodni obali, preselila v Kalifornijo oziroma Hollywood. Prednost tega območja so bile predvsem stabilnejše podnebje, cenejša delovna sila in nižje cene zemljišč (Rugelj, 2002, str. 140). Gospodarska kriza v 30. letih je tudi filmsko industrijo popeljala v krizo. Zaradi izgube premoženja se je zmanjšal tudi obisk v kinematografih, propadali so številni neodvisni producenti. Poleg tega je potekala tožba proti velikim filmskim družbam, ki so bile obtožene nelojalne konkurence in kršenja protitrustovega zakona (Vogel, 1999, str. 33). Položaj filma v Evropi se je v tem obdobju še poslabšal. Filmska produkcija je nazadovala, saj je bila Evropa po 2. svetovni vojni gospodarsko in kulturno opustošena. ZDA so to izkoristile in z nekaterimi zahtevami ameriške vlade (odkup ameriških filmov) z ameriškim filmom vstopile na evropska tla (Rugelj, 2002, str. 148).

V povojnem obdobju od 1948 do 1990 se v Evropi prične filmski preporod. Vsiljeni vstop ameriškega filma je sprožil burno reakcijo glavnih proizvajalk filmov, kot so Velika Britanija, Italija in Francija. Te so lastno filmsko produkcijo zaščitile z omejevanjem predvajanja ameriških filmov. V tem času se pojavi tudi televizija, ki je v začetku predstavljala veliko konkurenco kinematografom, kasneje pa sta se ta dva medija začela dopolnjevati in s skupnimi močmi uspela iztržiti večje prihodke. V 60. letih je Evropa svoj preporod nadaljevala predvsem na račun uveljavitve mednarodnih filmskih festivalov, ki so promovirali evropski film. Proti koncu 60. let je ameriška filmska industrija spet zašla v krizo, delno zaradi nenadzorovanega prikazovalnega sektorja, delno zaradi velikih vložkov v posamezne filme, ki niso vrnil želenega prihodka. Ameriška filmska podjetja, ki so bila na robu propada, so spet rešili finančni posredniki, banke in velike korporacije. Začela so se povezovanja med podjetji (Rugelj, 2002, str. 132). Tudi vlada ZDA je pomagala tej industriji z različnimi ukrepi (Rugelj, 2002, str. 120), kot so davčne olajšave, gradnja »multipleksov«, analiziranje navad, potreb in želja potrošnikov, promoviranje novosti in mlajših režiserjev ter ustvarjalcev, ki so v filme uvedli nove specialne učinke in tehnološke izboljšave. Vogel (1999, str. 55) pravi, da so filmska podjetja začela izkoriščati ekonomijo obsega tako, da so poskušala združiti čim več segmentov prodaje filma. V drugem valu združitve in prevzemov, kakor bi lahko rekli obdobju 90. let, pa filmska podjetja vidijo potencial v televizijskih mrežah in kabelskih televizijah ter jih iz konkurentov spremenijo v zaveznike, tako da se z njimi povežejo. Tako so v ZDA zrasli veliki filmski koncerni, ki poleg te dejavnosti opravljajo še vrsto drugih in s tem zmanjšajo tveganje. V Evropi je bilo le eno tako podjetje, ki se je svoj čas lahko kosalo z velikimi ameriški filmskimi proizvajalci, in sicer nizozemski Polygram. Leta 1995 je to podjetje prevzel kanadski proizvajalec pijač Seagram, ki pa je opustil filmsko dejavnost.

Filmska industrija je danes s pojavom novih tehnologij na podobni prelomnici, kot je bila pred 100 leti, ko se je film pojavil. Ravno zaradi novih tehnologij čakajo filmsko industrijo v prihodnjih letih velike spremembe. Za filmsko industrijo je danes bolj kot kdaj koli prej značilno povezovanje in združevanje različnih podjetij. Lahko bi rekli, da tudi filmska industrija postaja globalna. Ustanavljajo se velika multimedijška podjetja. Še vedno pa obstajajo velike razlike med sistemom financiranja v ZDA in v Evropi. Produkcijo ameriških filmov v veliki meri financirajo mednarodna in multidejavnostna podjetja. Producent zbere denar, njegova nadaljnja kariera v filmskem poslu pa je odvisna zgolj od tega, kako je film, ki ga je produciral, zadovoljil appetite investorjev (Rugelj, 2002, str. 88). Viri financiranja filmov v ZDA so predvsem (Vogel, 1999, str. 33-42):

- podjetniški sektor, ki v produkciji filma vidi zgolj zaslužek oziroma poslovno priložnost,
- posojilodajalci, kot so banke, zavarovalnice in ostali finančni posredniki,
- investitorji, kot so razni privatni in javni sektorji ter mali delničarji.

Razvidno je, da **je film v ZDA tržni produkt**, glavni motiv je dobiček, pomemben je predvsem komercialni potencial filma.

V Evropi je sistem financiranja precej drugačen. Za producenta so viri financiranja dokaj omejeni. Privatni sektor je zaradi visokega tveganja filmske produkcije precej nedostopen, tudi velike organizacije kot zastopniki kapitala se ne spuščajo v to tveganje. Evropa je zato morala poiskati alternativne vire, danes pa sta najbolj uveljavljeni naslednji možnosti (Rugelj, 2002, str. 56-68):

- Televizije, ki predstavljajo glavnega ponudnika produkcijskih faktorjev. Pri financiranju filma televizije sodelujejo neposredno zaradi ekonomskega interesa ali pa zato, ker jih k temu zavezuje zakon. Televizije ponavadi same ne razvijajo filmskih projektov, v fazo razvoja so običajno vključeni neodvisni producenti ali manjša produkcijska podjetja.
- Subvencije s strani države. Glavni namen državne podpore produkciji filma morda ni poslovni uspeh, temveč vzdrževanje veje umetnosti in kulture, ohranjanje ter širjenje nacionalnega jezika. Podporo evropskega filma skušajo povečati tudi z različnimi podpornimi mehanizmi kot so Program Media, Avdiovizualna Evreka, Eurimages in Evropska filmska akademija.

Večina filmov v Evropi je torej financiranih s pomočjo državnih subvencij ali pa s pomočjo televizij, predvsem nacionalnih, kar pomeni, da je kapital zopet državni. Ker so v subvencioniranem sistemu sredstva predvsem davkoplačevalski denar, se z njim pogosto ravna kot z darili. Producenti niso pod takimi pritiski kot v ZDA, temveč dobijo svoj delež ne glede na uspeh filma. V **Evropi pri filmskih produkcijah** ni poslovnega interesa, temveč **gre za umetniški ugled**, filmi so predvsem avtorski, namenjeni ožjemu občinstvu.

Vendar vse velike spremembe, globalizacija filmske industrije, silijo filmsko dejavnost, da bolj kot kdaj koli prej postaja komercialna. Le redki so tisti filmski projekti, ki jih delajo le zaradi umetniške vrednosti, kulturne dobrine ali za »narodov blagor«. Vendar je ne glede na to, ali je izvedba filmskega projekta usmerjena v čim boljši komercialni uspeh ali umetniško veličino, jasno, da je projekt treba izpeljati v dogovorjenem času, z načrtovanimi stroški in pričakovano kakovostjo. Ali bo res tako, ne more biti odvisno od posameznikove intuicije, predvidevanj, osebnega načina dela, sreče ipd., ampak mora biti rezultat znanja, ki ga ponuja projektno ravnanje.

4.3 Zgodovina filma in filmske produkcije v Sloveniji

4.3.1 Pregled razvoja filma in filmske produkcije v Sloveniji

Prvi stik slovenskega občinstva s svetom gibljivih slik na domačem ozemlju se je zgodil 24. oktobra 1896 s filmsko predstavo v Mariboru, takoj v naslednjem letu po prvi javni filmski predstavi v Parizu (Predlog zakona o Filmskem inštitutu RS, 2006).

Za pionirja gibljivih slik na Slovenskem pa z gotovostjo, predvsem zato, ker sta filma ohranjena, lahko razglasimo ljutomerskega odvetnika dr. Karola Grossmanna, ki je v letih 1905-1906 posnel filma Sejem in Odhod od maše v Ljutomeru. Že leta 1906 je v prostorih takrat novozgrajenega hotela Union v Ljubljani začel obratovati prvi stalni kinematograf. Tik pred drugo svetovno vojno so bila ustanovljena prva distribucijska podjetja in prvo dobro opremljeno filmsko podjetje Emona film, z opremo za snemanje zvoka, montaže in podnaslavljanje, ki jo je skonstruiral Rudi Omota.

Leta 1931 posnamejo prvi slovenski celovečerni film »V kraljestvu Zlatoroga«, ki je bil še nem. Ob spremljavi velikega orkestra si ga je 29. 8. 1931 v Ljubljani ogledalo 15.000 gledalcev (Nedič, 1979, str. 332).

Med začetnike filmske produkcije na Slovenskem lahko štejemo Veličana Beštra, Josipa Pogačnika in Metoda Badjuro, ki so v dvajsetih letih 20. stoletja pridobili licenco, tako imenovani obrtni list za snemanje filmov. Najbolj plodovit je bil Badjura, ustanovitelj podjetja Sava film, ki je po prvencu Pot na Triglav iz leta 1926 do leta 1940 posnel kar 29 kratkih filmov (Brenk, 1979, str. 54-56).

Po drugi svetovni vojni so kinematografijo v Sloveniji poddržavili. Ustanovijo Vesna film, državno podjetje za distribucijo filmov, in Triglav film, državno podjetje za proizvodnjo filmov. Izhajati začne Obzornik, filmski mesečnik, ki je bil učinkovita delavnica, v pomanjkanju filmskih šol pa domala edina možnost izobraževanja kadrov. V tem času je v Ljubljani delovala le Srednja filmska šola (1948 – 1951). Prvi celovečerni zvočni slovenski film je bil Na svoji zemlji (1948), ki ga je režiral France Štiglic. Leta 1951 je Jože Gale posnel prvi slovenski mladinski filma Kekec. Triglav film je sodeloval pri velikem številu tujih koprodukcij, žal so ga ravno neuspele koprodukcije na koncu pokopale. V tem času so v Slovenijo povabili že renomiranega češkega režiserja Františka Čapa, ki je pri nas najprej režiral veliko uspešnico Vesna in v nadaljevanju Ne čakaj na maj ter nekatere druge. Leta 1956 so filmski delavci ustanovili Viba film, ki je kmalu po likvidaciji Triglav filma in Film servisa postal edina slovenska tehnična filmska baza.

Najbolj uspešni filmi šestdesetih let, ki so nastali v produkciji Viba filma so Ne joči Peter, Srečno Kekec, Tistega lepega dne. Leta 1963 so na Slovenskem nastajali zametki filmske šole, saj so na AGRFT ustanovili Oddelek za filmsko in televizijsko režijo.

V 70. letih vsaka republika začne sama regulirati svojo kinematografijo. Leto 1977 je postreglo z do takrat najbolj gledanim domačim filmom vseh časov, urbano komedijo To so gadi, ki si jo je ogledalo tudi za današnje razmere neverjetnih 112.394 gledalcev. S filmom Cvetje v jeseni (režija Matjaž Klopčič) se je kot filmski producent prvič pojavila TV Ljubljana, zdaj Javni zavod RTV Slovenija, ki je danes integrirani del domače filmske produkcije. V devetdesetih letih je s koprodukcijami praktično reševala slovenski film.

80. leta predstavljajo najbolj črno obdobje v zgodovini slovenske filmske produkcije. Viba film se je začel dušiti v pomanjkanju denarja, v filmsko tehniko se ni vlagalo, zaradi akutnega pomanjkanja specifičnih filmskih kadrov je Viba film začel zaostajati za svetovnimi standardi. Še največji uspeh je doživel mladinski film Poletje v školjki s 55.724 gledalci. Leta 1991 je prišlo do likvidacije podjetja Viba film, ki je v času svojega obstoja sproduciralo 92 slovenskih celovečernih filmov (61 samostojno in 31 v sodelovanju z drugimi slovenskimi in jugoslovanskimi partnerji).

Danes je filmska produkcija v Sloveniji financirana tako kot v večini evropskih držav, s podporo državnega denarja. Filmski sklad Republike Slovenije – javni sklad, ki je bil pod okriljem Ministrstva za kulturo ustanovljen leta 1994, je institucija, ki predstavlja producentom vir financiranja filmov in je tudi del državne filmske politike. Filmski sklad je bil ustanovljen ravno za izvajanje nacionalnega programa v delu, ki pokriva filmsko proizvodnjo in reproduktivno kinematografijo ter izvajanje filmskih festivalov in podeljevanje strokovnih nagrad na področju kinematografije (Zakon o Filmskem skladu Republike Slovenije, 1994).

Filmski sklad zbira predloge za sofinanciranje programov in projektov z javnimi razpisi in odloča, katerim projektom bo finančno pomagal. Podpiral naj bi dobro zastavljene in načrtovane projekte, ki bi del denarja morali nujno poiskati izven Filmskega sklada oziroma bi ga morali producenti vložiti sami. Prizadeval naj bi si za spodbujanje evropskih koprodukcij, za večji finančni red ter spoštovanje stroškovnika in postavljenih rokov. Podpiral naj bi tudi projekte, ki nastajajo s cenejšo tehnologijo. Filmski sklad organizira tudi Festival slovenskega filma, skrbi za promocijo in tržno razširjenje slovenskega filma doma in v svetu, na raznih festivalih, filmskih stojnicah ipd. Poleg tega Filmski sklad RS pokriva reproduktivno kinematografijo, izvajanje filmskih festivalov ter podeljevanje nagrad za področje kinematografije. O nalogah in poslanstvu Filmskega sklada RS lahko več preberemo na spletni strani Filmskega sklada RS (<http://www.film-sklad.si>).

Filmski studio Viba film, ki ga je ustanovilo Ministrstvo za kulturo, ima glavno poslanstvo trajno in nemoteno izvajanje tehnične realizacije slovenskega nacionalnega filmskega programa. To je poudarjeno tudi na spletni strani Filmskega studia Viba film (<http://www.vibafilm.si>). Filmski projekti v Sloveniji se delno financirajo še na podlagi razpisov iz sredstev proračunske postavke za avdiovizualne medije (prav tako Ministrstvo za kulturo). Pri izvajanju filmskih projektov je velikokrat udeležen tudi Javni zavod RTV Slovenija predvsem s svojimi produkcijskimi sredstvi in manj s finančnimi vložki. Zasebnega kapitala, ki bi vlagal v film, je tudi v Sloveniji malo.

4.3.2 Analiza obstoječega stanja filmske produkcije v Sloveniji

Pri pregledu stanja filmske produkcije oziroma pogledu na izvedbo filmskih projektov v Sloveniji ugotovim, da se sredstva za izvedbo filmskih projektov v Sloveniji zagotavljajo v večini primerov na podoben način. Glavni vir financiranja filmskih projektov je Filmski sklad Republike Slovenije, ki je od svoje ustanovitve finančno podprl večino slovenskih filmov. Drugi zelo pomemben vir financiranja so televizijske hiše s svojimi tehničnimi kapacitetami (predvsem Javni zavod RTV Slovenija), vlaganja zasebnega kapitala je zelo malo ali skoraj nič. Tako lahko rečem, da so producenti v Sloveniji, ki so nosilci izvedbe filmskih projektov, izvršni producenti, saj sami svojega denarja skoraj ne vlagajo. Vložek producentov v njihove filmske projekte je relativno majhen, omejen na nekaj odstotkov, ki so potrebni, da lahko zaprosijo za sofinanciranje države. Tveganje je še vedno preveliko, pravila igre premalo definirana, donos vloženih sredstev premajhen. Takšen način financiranja ima največjo slabost v preveliki odvisnosti producentov. Zaradi te odvisnosti od zunanjih dejavnikov se kažejo velike težave pri planiranju filmskih projektov.

Značilnost izvedbe filmskih projektov v Sloveniji je tudi najem in angažiranost tehnike in ekipe. Nosilci filmskih projektov, producenti, nimajo v svoji lasti vse drage tehnike, ki jo potrebujejo pri izvedbi projekta, niti nimajo zaposlenih ljudi, ki sestavljajo produkcijsko ekipo za realizacijo filmskih projektov. Tako se skoraj v celoti najamejo sredstva in ljudje za čas izvajanja projekta. Takšno najemanje tehnike in ljudi je razumljivo, saj se v Sloveniji letno izvede malo filmskih projektov, zato je ceneje opremo in ljudi najeti, kot pa jih imeti v lasti oziroma jih zaposliti. Predvsem za kreativni del ekipe še posebej velja, da delajo neodvisno, »na svobodi« in se za vsak projekt posebej dogovarjajo in odločajo, ali bodo sodelovali ali ne. Zaradi te specifičnosti prihaja do težav pri planiranju, saj so kapacitete omejene.

Kljub temu, da je kot ena izmed glavnih nalog Filmskega sklada navedeno prizadevanje za večji finančni red ter spoštovanje stroškovnika in postavljenih rokov, kar lahko opredelimo kot cilj vsakega projekta, je slika realnega stanja izvajana filmskih projektov v Sloveniji velikokrat drugačna. Bolj kot orodja ravnanja projektov se pri nas težave rešujejo na nestrokoven način, stroka je v manjšini in tudi sicer slabo podkovana. Filmski sklad bi moral kot glavni nosilec financiranja filmskih projektov že pri izboru projektov, ki jih bo financiral, izločiti tiste projekte in producente kot nosilce izvedbe projektov, ki ne izkazujejo dovolj visokega strokovnega znanja oziroma tiste, ki pri izvedbi filmskih projektov le-teh ne obravnavajo kot projekte, ki jih je treba izpeljati v določenem terminu, z določenimi stroški in v dogovorjeni kvaliteti. Tako je velikokrat napaka storjena že pri izboru projektov, ki gredo v realizacijo, saj so izbrani projekti, ki niso dovolj dobro projektno pripravljeni.

Posebnost filma, predvsem v Evropi, je da je največji poudarek na umetniški vrednosti filma, ekonomska, tržna vrednost filma pa je velikokrat zanemarljiva. Tako tudi v Sloveniji ni trg tisti, ki bi »nagrajeval« ali »kaznoval« producente, ki so nosilci filmskih projektov. Zaradi tega dejstva bi moral biti Filmski sklad RS, ki financira filmske projekte, bolj strog do producentov. Delovati bi morali bolj strokovno in po pravilih, ki jih narekuje tudi projektno ravnanje. Tako pa Filmski sklad velikokrat popušča pritiskom producenta po dodatnem denarju, po dodatnem času. Filmski projekti in producenti tako dobivajo dodaten denar za zaključek projektov, ki niso bili izvedeni v okviru planiranih stroškov niti v predvidenem času.

Če ugotavljamo, da na Filmskem skladu ni dovolj znanja o ravnanju projektov, je tako tudi na strani večine producentov v Sloveniji. Producenti v Sloveniji nimajo strokovne izobrazbe o ravnanju projektov, svoje znanje so pridobili v letih praktičnega dela. Prav gotovo so filmski projekti tako specifični, da se lahko nekatere zakonitosti naučiš le v praksi. Vendar sem prepričana, da je **za uspešno izpeljavo filmskega projekta nujno potrebno tudi strokovno znanje s področja projektnega ravnanja**. Do prekoračitve stroškov velikokrat pride zaradi neznanja, kako ravnati s tveganjem pri filmskih projektih. V Sloveniji zaenkrat še nimamo univerzitetnega študija, ki bi v sklopu enega programa podal znanje o projektne ravnanju na eni strani in znanje o produkciji filma na drugi strani.

Velik problem v realizaciji filmskih projektov v Sloveniji je tudi v finančni nedisciplini. Zamujanje s plačili, ki so bila dogovorjena v začetni fazi dela, je velika težava filmske produkcije. Predvsem je problem pri kreativnih, avtorskih delih. Zaradi neplačila avtorskih del oziroma plačila odkupa avtorskih pravic je lahko ogroženo javno predvajanje filmskih projektov, ki imajo nerešene avtorske pravice.

Stanje filmskih projektov v Sloveniji kaže tudi na to, da producenti velikokrat zanemarjajo fazo distribucije, prikazovanja in promocije. Pogosto se zdi, da se filmski projekti izvedejo za skladišče. Ko je film končan, se ga ne promovira, prikazuje. Veliko znanja in časa bi morali posvetiti prav tej zadnji fazi filmskega projekta. Je pa v Sloveniji vprašanje, kdo naj bi to počel. Ali Filmski sklad, ki financira filmske projekte, ali producent, ki je izvajalec filmskih projektov, ali kdo tretji. Po mojem mnenju je to faza filmskega projekta in kot takšna v odgovornosti producenta. Seveda je pri distributerski politiki, ki vlada v Sloveniji, to zelo težka naloga.

Za uspešno izpolnjevanje ciljev filmskih projektov je treba obravnavati filmski projekt kot vsak drug projekt in tako z njim tudi ravnati. Zaradi navedenih pomanjkljivosti pri izvedbi filmskih projektov, ki so po mojem mnenju v veliki meri posledica neuporabe znanj projektnega ravnanja, bom v naslednjem poglavju opisala celoten postopek ravnanja projektov v filmski produkciji, kot ga vidim in predlagam sama.

4.4. Značilnosti in posebnosti filmske produkcije

Nekatere značilnosti filmske produkcije se ne razlikujejo od ostalih projektov, zato lahko film opredelimo kot projekt. Značilnosti projektov, ki veljajo tudi za film so:

- Kot vsak projekt je tudi **filmska produkcija ciljno usmerjena dejavnost**. S projekti želimo doseči določen cilj. Tudi film želimo izvesti v čim krajšem času ali bolje rečeno v planiranem terminu, v okviru planiranih stroškov ter v okviru dogovorjene kakovosti.
- Vsak **film je enkraten** in se v povsem enaki obliki nikoli ne ponovi. Pri filmu je ta enkratnost in unikatnost še bolj izražena kot pri nekaterih drugih projektih.
- Izvajanje filma je časovno omejeno, ima svoj začetek in svoj konec. To, da ima **filmska produkcija svoj začetek in svoj konec**, ne opredeljuje dolžine, saj lahko nekateri filmski projekti trajajo tudi več let.
- Tudi **film je sestavljen iz različnih aktivnosti**, ki so smiselno zaokrožene celote projekta, ki imajo svoj začetek in konec. Pri izvedbi filmske produkcije je pomembno določiti te aktivnosti, vsako aktivnost je treba posebej planirati. Zelo pomembno je tudi, da znamo določiti aktivnosti, ki so najbolj tvegane.
- Pri filmu **sodeluje več ljudi** in za izvedbo je potrebnih več **virov sredstev, predmetov dela**. Te sestavine omejujejo projekt, zato jih je treba optimizirati in usklajevati, saj ti elementi bistveno vplivajo na uspešnost projekta.

Tako kot pri vsakem projektu je tudi pri filmskih projektih možno uporabljati pristope projektnega ravnanja. Še več, uvajanje projektnega ravnanja v filmsko produkcijo, bo po mojem mnenju povečalo učinkovitost doseganja ciljev filmskih projektov. Vsekakor pa je treba upoštevati nekatere posebnosti, ki jih filmska produkcija ima.

Za filmsko produkcijo oziroma film bi lahko rekla, da je to v gospodarskem pomenu specifična proizvodnja, ki film postavlja v dvojen, nasprotujoč si položaj. Film, ki ga proizvaja filmska produkcija, je blago posebne vrste in se od drugih vrst blaga, s katerimi se srečujemo na trgu, razlikuje. Z ekonomskega vidika je to blago podvrženo zakonitostim trga, hkrati pa je to kulturna dobrina, ki pomeni za porabnika »duhovno vrednoto«. Osnovna vrednost filma je namreč njegova nematerialna vrednost, to je vsebina filma, ki jo gledalec izkoristi z gledanjem. Lahko rečem, da je filmsko delo kot kulturna dobrina kulturni proizvod, ki je namenjen zadovoljevanju človekovih potreb na področju kulture, obenem pa tržni proizvod, ki lahko z lociranjem na trg pripomore k večji konkurenčnosti in gospodarski rasti v državi ter povečanju števila delovnih mest v filmski industriji.

Kulturni aspekt filma igra zelo pomembno vlogo, zato se tega ne sme spregledati. Kulturne dobrine neke države vsekakor ilustrirajo tudi življenjski stil, slog prebivalcev te države. Film igra dvojno vlogo: je ogledalo neke družbe, na drugi strani pa vpliva na delovanje te družbe. Film s svojo dodano socialno oziroma kulturno vrednostjo opravičuje svoje velike produkcijske stroške, ki jih mogoče trg sploh ne povrne. Zato je v tem primeru upravičena tudi različna podpora vlade.

Poleg kulturnega aspekta ima film še ostale posebnosti, ki ga opredeljujejo ali ločujejo od ostalih projektov. Prva takšna posebnost je, da **je film umetnost**. Filmska umetnost je ena najmlajših umetnosti. Združuje besedno, likovno, glasbeno, plesno in gledališko umetnost. Film je tudi ena najbolj prepričljivih in kreativnih umetnosti, saj lahko prikazuje realnost ali domišljijo. Art filme poimenujemo tiste, ki jih ustvarjalci izdelujejo predvsem zaradi umetniške vrednosti. Film kot umetnost je pomemben zaradi vloge, ki jo ima pri razvoju in ohranjanju nacionalne kulture.

Film je na eni strani umetnost, po drugi strani je film **zabava**. Z vsesplošnim napredkom in razvojem družbe se povečuje količina prostega časa. Prosti čas ljudje izrabljajo tudi za zabavo, kar film vsekakor je.

Posebnost filma je tudi **jezik**, ki ga govorijo nastopajoči v filmu. Jezik je lahko ovira pri razumevanju filma. Rešitev je, da filme sinhroniziramo ali podnaslovimo v jezik države, kjer film predvajajo.

Ne gre zanemariti tudi **sporočilnosti**, ki jo film širi s svojo vsebino. Film lahko služi tudi kot politično orodje in v zgodovini poznamo kar nekaj primerov, ko se je to dogajalo. Zaradi svoje moči, svojega vpliva na množice je film pomemben.

Film je **internacionalen**. It to ne samo v smislu sporočilnosti ali umetniške vrednosti, ki jo nosi in tako presega nacionalne meje in kulture. Po eni strani je kultura internacionalna in povsod razumljiva, po drugi strani pa film širi vrednote, način življenja, zgodovinska dejstva, ki jih bodo morda ljudje v drugi državi težko razumeli. Film je pogosto internacionalen že v samem nastajanju. Filmi so kolektivno delo in že po sami naturi filmskega dela pri njegovem nastanku sodeluje veliko ljudi. In vedno več se pojavlja mednarodnih koprodukcij, pri katerih v timih, ekipah sodelujejo ljudje in tudi sredstva iz različnih držav.

Film se je razvijal in se razvija še danes tako na umetnostnem področju kot tudi na tehnološkem. In prav **tehnologija** zelo močno opredeljuje in zaznamuje filmsko produkcijo. Tehnologija v filmski produkciji se je v dobrih 100 letih odkar se je pojavila zelo spremenila in, kot kaže, se ta razvoj še ni ustavil. Tehnologija se je razvijala od nemih filmov preko zvočnih in barvnih do pojava digitalizacije in nove računalniške tehnologije.

Dally et al. (2002, str. 7-9) navajajo naslednje značilnosti, ki ločujejo filmsko produkcijo od ostalih industrij:

- **Unikatnost filmske produkcije:** Vsak filmski projekt je edinstven in zahteva tesno sodelovanje članov ekipe in ostale tehnične zahteve, ki se spreminjajo od projekta do projekta.
- **Pomembnost razvoja projekta:** Izbrati idejo, jo razviti v scenarij, angažirati igralce in ostalo ekipo, izbrati primerne lokacije snemanja so pomembne stvari, ki so potrebne za doseganje ciljev projekta.

- **Ni zagotovljenega uspeha:** En projekt je lahko uspešen, toda nobenega zagotovila ni, da bo uspešen tudi naslednji. Eden glavnih faktorjev je občinstvo, ki pa je zelo nepredvidljivo. Zaradi velike tveganosti je lahko film zanimiv za investitorje, ki so nagnjeni k tveganju.
- **Kapital:** Stroški kapitala in njegova zahtevana velikost je ena izmed glavnih ovir za vstop novih podjetij.
- **Način potrošnje produkta:** S konzumiranjem, gledanjem filma se njegova vrednost ne zmanjšuje. Filmi imajo dolgo življenjsko dobo. Stroški kopiranja in distribucije pa so zelo majhni v primerjavi s produkcijskimi stroški.
- **Počasna povrnitev vloženih sredstev:** Vložena sredstva se vračajo počasi, težko je zbrati denar za filmsko produkcijo, saj je težko predvideti, kakšen bo donos vloženih sredstev.
- **Prevlada ameriške filmske produkcije:** Ne gre za prevlado po številu filmskih projektov. Po tem kriteriju je na prvem mestu Indija. Ameriška prevlada se kaže predvsem v denarju, ki se obrača v filmski produkciji, po intenzivni marketinški dejavnosti, ki rezultira v distribuciji. Ameriški film je najbolj eksploatiran film po celem svetu.
- **Koprodukcije:** Ravno zaradi specifičnosti, zahtevnosti in visokih produkcijskih stroškov se samo za določen filmski projekt združijo ljudje, sredstva in moči produkcijskih hiš iz različnih držav. Koprodukcijski vložek je lahko že specifična lokacija, ki jo lahko ponudi neka država. Koprodukcij je pri izvedbi filmski projektov vse več in posebno obravnavo bo treba nameniti tudi temu področju.
- **Nestandardizirana produkcija:** Značilnost filmske produkcije je, da je zelo unikatna. Zaradi umetniškega, avtorskega prispevka je nemogoče standardizirati postopek oziroma izvedbo projekta.
- **Prednosti novih tehnologij:** Razvoj nove, digitalne tehnologije ponuja filmski industriji nove možnosti tudi v smislu cenejše izvedbe.

Filme lahko delimo po različnih kriterijih. Najpogosteje jih delimo glede na njihov **žanr**. Žanr je oblika umetniškega dela, zlasti filmskega glede na ustaljen, značilen način obravnavanja določene vsebine (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 1998). V literaturi se pojavlja večje ali manjše število žanrov, nekateri združujejo več žanrov v enega, drugi počno to obratno. Tako da neke standardizirane delitve žanrov ni. Navajam delitev na žanre kot jih opredeljujejo filmski kritiki v knjigi 1001 film: najboljši filmi vseh časov (Rugelj, 2006, str. 12-25). Žanri so navedeni po abecednem vrstnem redu: akcijski, animirani, avantgardni, erotični, dokumentarni, drame, družinski, eksperimentalni, fantazijski, glasbeni – muzikali, komedije, kriminalke, noir, politični, pustolovski, romantični, trilerji, vesterni, vojni, znanstvenofantastični.

Filme lahko delimo tudi po drugih kriterijih. Na primer po **dolžini filma** izraženo v minutah. Pomembna je predvsem za prikazovalce, ki skušajo v svoj prikazovalni program uvrstiti čim več predstav in pred filmom pokazati tudi določeno količino oglasnih sporočil: kratki filmi (do 30 minut), srednjemetražni filmi (od 30 do 60 minut), celovečerni filmi (več kot 60 minut).

Naslednja delitev filmov je: **igrani filmi**, pri katerih gre za fikcijsko pripoved, ki se pripoveduje s pomočjo igranih likov. Zgodba je zasnovana vnaprej tako z vidika scenarija, postopkov snemanja kot montaže. **Dokumentarni filmi** izhajajo iz realnosti. Prikazujejo stvarne osebe v njihovih okoljih. Namen imajo prikazati resnično dogajanje, resnični dogodki so izbrani iz vsakdanjega življenja in so sestavljeni v zaokroženo celoto. Dokumentarni filmi naj bi sodobnemu gledalcu in potomcem služili kot dokument časa. **Otroški in mladinski filmi. Risani oziroma animirani filmi**, v katerih ustvarjalec uporablja predmete, ki jih animira (anima = duša, animirati = vdahniti dušo) in tako presega meje realnega. Še posebno v risanem filmu so možne svobodne likovne interpretacije, ki morajo biti kljub temu podrejene neki grafični zamisli.

Predvsem na filmskih festivalih delijo filme v različne kategorije. Vendar je ta delitev skoraj v celoti prepuščena presoji in odločitvi organizatorjev festivala.

4.5 Faze filmskega projekta

Tako kot vsak projekt ima tudi **filmski projekt** svoje faze, **svoj življenjski cikel**. Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije v Predlogu zakona o Filmskem inštitutu Republike Slovenije (2006) opredeljuje filmsko produkcijo kot celotno fazo filmske predprodukcije, vključno z razvojem idejne zasnove filma in oblikovanjem filmskega scenarija, celotno fazo realizacije filma in celotno fazo postprodukcije, v skladu s stroko in prakso v filmski oziroma avdiovizualni industriji. Eksploatacija filma obsega vse dejavnosti, ki se nanašajo na izkoriščanje filmskih oziroma avdiovizualnih del v vseh fazah njihovega ustvarjanja in po njihovi končni stvaritvi, v skladu s stroko in prakso v filmski oziroma avdiovizualni industriji.

Patz (2002, str. 1) opredeljuje kot faze filmskega projekta razvoj projekta, predprodukcijo, produkcijo in postprodukcijo.

Dally et al. (2002, str. 51-60) proces ustvarjanja filma delijo v fazo razvoja, kamor vključujejo iskanje in raziskavo ideje ter razvoj projekta, fazo produkcije, kamor spada predprodukcija, produkcija in postprodukcija ter fazo komercializacije, ki jo sestavljajo marketing, distribucija, prikazovanje in ostali načini eksploatacije filma.

Predvsem v Hollywoodu velja naslednji proces realizacije filmskih projektov. Prva faza je koncept, sledi faza razvoja projekta, nato sledijo predprodukcija, produkcija in postprodukcija (Wasko, 2005, str. 15).

Pri pregledu različni tujih avtorjev sem ugotovila, da vsi brez izjeme vključujejo v proces nastajanja filma faze predprodukcije, produkcije in postprodukcije. Ostale faze, ki se odvijajo še pred predprodukcijo, ali tiste, ki se odvijajo za postprodukcijo,

pa avtorji različno poimenujejo in opisujejo. Po pregledu različnih avtorjev in po svojih izkušnjah sem filmski projekt razdelila v naslednje faze: razvoj projekta, predprodukcija – priprave na snemanje, produkcija – snemanje, postprodukcija (obdelava slike in zvoka), distribucija, prikazovanje in promocija.

4.5.1 Razvoj projekta

Vsak filmski projekt se prične z idejo. Ideja najpogosteje pride od režiserja, producenta ali pisca scenarija. Ideja ali inspiracija lahko izvira iz originalnega scenarija, novele, gledališke igre, knjige, resničnega življenja, pop glasbe ... Toda ideja sama po sebi še ni dovolj. Treba jo je razviti, dodelati potencial, ki ga ideja ima. Iz ideje se razvija najprej sinopsis, potem osnutki scenarijev in scenariji, dokler ni izpisan končni scenarij, s katerim producent začne izvajati projekt. Dober scenarij je bistveni zidak ali celo temeljni kamen vsakega uspešnega filma.

V razvoj projekta je vključenih bistveno manj ljudi kot kasneje v naslednje faze filmske produkcije. Prav gotovo v tej fazi ne gre brez režiserja in seveda tudi scenarista, če ta vloga ni združena v režiserju, ter producenta. Pogosto pri pisanju scenarija sodeluje tudi dramaturg. Bolj v tujini kot pri nas je praksa, da v fazi razvoja projekta sodeluje več piscev scenarija, ki skupaj razvijajo različne variante scenarijev. V svoje delo morajo vključiti tudi režiserja, saj bo le-ta v nadaljevanju scenarij vizualiziral. Tudi pri nas se (bolj izjemoma) zgodi, da se že napisan scenarij ponudi v realizacijo določenemu režiserju, ki prav gotovo v sodelovanju s piscem scenarija doda svoje ideje, spremembe.

Od države, modela in razvoja filmske produkcije je odvisno, koliko finančnih sredstev producenti investirajo že v razvoju projekta. V ZDA, za katere lahko rečemo, da imajo najbolj razvito filmsko produkcijo, letno investirajo povprečno 500 milijonov dolarjev samo za razvoj scenarijev. Na 20 projektov, ki so v razvoju, doživi končno izvedbo samo eden (Downey ur., 1999, str. 68). Producentova odločitev je, koliko bo vložil v razvoj scenarija, vendar se mora zavedati, da bo ta njegova odločitev vplivala tudi na naslednje faze. Producent mora spoznati, da si je za razvoj scenarija in celotnega projekta treba vzeti dovolj časa in tudi denarja, zato da bo projekt pripravljen tako, da bo na koncu dosegel svoje cilje. Pri nas faza razvoja projekta šele v zadnjih letih pridobiva na pomenu. To se kaže tudi v odločitvi Filmskega sklada RS, ki nekaj zadnjih let namenja sredstva ne samo končni realizaciji projektov, ampak tudi razvoju scenarijev in projektov.

Seveda je največji finančni strošek v tej fazi namenjen razvoju in pisanju scenarija, ni pa to edini strošek. V primeru, da je ideja, na podlagi katere bo nastal scenarij, že obstoječe delo, mora producent že v tej fazi poskrbeti za pravno stran odkupa pravic za snemanje oziroma eksploatacijo. Za avtorske pravice je treba poskrbeti tudi, če producent želi posneti remake filma, ki je že bil posnet, ali posneti nadaljevanje filma, katerega producent je nekdo drug ali je producent on sam. Za pravne zadeve je v

Sloveniji še zelo slabo poskrbljeno in ljudje v filmski produkciji se premalo zavedajo pomena avtorskih pravic. Zaradi neupoštevanja zakona o avtorskih in sorodnih pravicah, lahko producenta doleti plačilo velikih kazni, ki lahko povzročijo, da filma nikoli ne posnamejo ali se prepove njegovo predvajanje.

Končni rezultat faze razvoja projekta je takšna verzija scenarija, ki jo producent lahko kot paket predstavi tudi drugim in s to predstavitevijo poskuša pridobiti dovolj denarja, da lahko projekt pelje v naslednjo fazo predprodukcije.

4.5.2 Predprodukcija – priprave

Predprodukcija je zelo zahtevna in pomembna faza nastajanja filma. Če je ta faza dobro izpeljana, bodo tudi naslednje faze bolje izpeljane. Priprave na produkcijo pričnemo, ko imamo že zagotovljena sredstva za izvedbo. Producent v tej fazi zbere produkcijsko ekipo. Režiser je zadolžen za kreativni del projekta in tako se tudi v fazi predprodukcije veliko stvari vrti okoli režiserjevih odločitev. Celo znani režiser Hitchcock je izjavil, da je najpomembnejša faza v filmski produkciji predprodukcija, kar se dogaja za tem, je dolgčas (Bernstein, 2004, str. 249).

Priprave na produkcijo se izvajajo na podlagi snemalne knjige v kateri, so napisana vsa navodila za vsak posnetek posebej. Dialog med tistimi, ki so že vključeni v produkcijsko ekipo, je zelo pomemben. Režiser mora biti natančen pri izražanju svojih želja, ostali pa morajo predlagati možne rešitve. Produkcijska ekipa, ki sodeluje pri pripravah na film, je različna in odvisna od zahtevnosti filma. Najpogostejše pa v fazi priprav sodelujejo nosilci posameznih sektorjev.

Pomembno delo, ki mora biti opravljeno na začetku priprav na produkcijo, je izdelava predračuna. Predračun je osnova za vse nadaljnje priprave. Če ni predračun realno in dobro pripravljen, bodo tudi vse nadaljnje priprave temeljile na napačnih osnovah. Glavne postavke predračuna so:

- **material** (različne kasete, filmski trak ...),
- **scenografija** (najemi snemalnih mest, material za scenografijo, izposoja/nakup rekvizitov, razne odškodnine),
- **kostumografija** (izposoja, nakup, izdelava kostumov, čistilnica),
- **maska** (maskerski in frizerski material),
- **snemalna tehnika** (najem kamere in pribora),
- **tonska tehnika** (najem tonske tehnike),
- **osvetljava in scenska tehnika** (najem svetlobne tehnike, stroški priklopa električne energije, najem agregata, najem scenske tehnike),
- **nastopajoči** (igralci in statisti),
- **ekipa** (avtorska ekipa in ostali izvajalci),
- **organizacija** (stroški zavarovanja tehnike, stroški dovoljenj in varovanja),
- **prevozi** (prevozi za ekipo, snemalno tehniko, scenografijo, sceno in luč),
- **terenski stroški** (dnevnice, nočitve, kilometrini),

- **obdelava** (najem montaže in montažerja, grafična obdelava in trik, najem tonskega studia, avtor in izvajalec glasbe, odkup avtorskih pravic, laboratorijske storitve, prevod v tuj jezik, podnaslavljanje)
- **ostali in nepredvidljivi stroški** (stroški priprav in raziskav na projektu, strokovni sodelavci ...).

Filmi se skoraj nikoli ne snemajo kronološko tako kot se potem pojavijo v filmu. Zaradi boljše izrabe časa in ostalih resursov snemanje poteka v drugačnem vrstnem redu. Snemalno knjigo razdelamo po posameznih scenah in ko pripravljamo snemalni plan, se v zaporedju snemajo scene, ki se odvijajo na isti lokaciji, znotraj lokacije pa scene z istim igralcem ali pa scene z isto scenografijo.

Producent v sodelovanju z režiserjem in z vsemi informacijami, ki jih je pridobil v fazi priprav na snemanje, naredi snemalni načrt. Za vsak dan se določi, katere scene se bodo snemale in v kakšnem vrstnem redu ter na katerih izbranih lokacijah bo snemanje potekalo. Pri tem delu je treba uskladiti veliko stvari, npr. urnik nastopajočih, upoštevati je treba posebnosti lokacij ipd. Režiser se mora s snemalnim načrtom strinjati, saj bo v nadaljevanju on odgovoren za izpolnitev načrta. Tu je pomembno sodelovanje in zaupanje med režiserjem in producentom ter strokovnost in izkušnje obeh, da poiščeta optimalen načrt. Na podlagi snemalnega plana se izdelajo še natančna navodila za vsak posamezni dan.

Težave, ki niso razrešene v pripravah, se ne bodo mogle reševati v naslednji fazi, to je v fazi snemanja. Nasprotno, te težave se bodo samo še povečevale in povzročale vedno večje težave na poti do uspešno realiziranega projekta. Tukaj bi omenila, da bi moral ravnatelj projekta verjetno prevzeti večjo odgovornost.

4.5.3 **Produkcija – snemanje**

Fazo produkcije imenujemo snemanje na snemalnih mestih. V bistvu je to faza izvajanja in vse priprave prej so potekale zato, da bi to fazo snemanja izvedli čim bolje, v predvidenem terminu in v okviru planiranih stroškov. To je verjetno tudi najbolj stresna faza za vso ekipo, kajti vse poteka zelo hitro, ni časa za neodločnost. Vsaka snemalna minuta stane zelo veliko in najboljše je, da vse poteka po vnaprej določenem urniku. Pomembno je, da se člani ekipe urnika držijo.

Za vsak posamezni snemalni dan mora vsak član ekipe imeti naslednje informacije:

- začetek snemanja, ura odmora za kosilo in ura konca snemanja,
- zaporedje snemanja sekvenc,
- ali gre za dnevno ali nočno snemanje, snemanje zunaj (kar označimo z ext.) ali znotraj (kar označimo z int.),
- natančen naslov lokacije,
- zasedbo nastopajočih z natančno napisano uro, ko morajo biti v garderobi, maski in na setu,

- natančne informacije za vsak posamični sektor glede režiserjevih zahtev za vsako posamezno sekvenco,
- natančno napisana ura, ob kateri se mora posamezni član ekipe zglasiti na lokaciji, ki je določena,
- natančna navodila z urami za voznike različnih vozil,
- še ostala navodila in opombe.

Kljub temu, da smo se na snemanje dobro pripravili in skušali upoštevati vse možne nepredvidene situacije, nas le-te še vedno lahko presenetijo. Takrat je treba hitro reagirati na novo nastalo situacijo, sprejeti hitre odločitve. Pri tem je treba sodelovanje med producentom in/ali njegovim pomočnikom ter režiserjem. Prav zaradi časovne in finančne stiske prihaja v fazi snemanja do različnih trenj, konfliktov in tudi tveganj, ki lahko vodijo v uspešno ali neuspešno izvedbo projekta. Zato se v tej fazi najbolj opazijo vprašanja odgovornosti, hierarhije, razdelitve vlog. In slej kot prej se pokažejo pomanjkljivosti, če tega ne razrešimo že v začetni fazi projekta.

4.5.4 Postprodukcija

Postprodukcija oziroma obdelava filma vključuje montažo slike, pisanje in snemanje filmske glasbe, specialne efekte, obdelavo zvoka, izdelavo napisov, laboratorijske storitve. Postprodukcija je specifična po svoji tehnični zahtevnosti zato od vseh sodelujočih zahteva specifična tehnična znanja. Za postprodukcijo je pomembno, da je dobro planirana, učinkovita, temeljita in natančna. Dovolj zgodaj se je treba dogovoriti, kako bo postprodukcija potekala, v katerih tehničnih okvirih ipd. Druga pomembna zadeva je, da je lahko postprodukcijska faza zelo draga. Zato moramo zagotoviti dovolj finančnih sredstev za njeno izvedbo. Postprodukcija se začne, ko je film že posnet. Prva podfaza postprodukcije je montaža slike. Montažo slike kot kreativni sodelavec izvede montažer ob sodelovanju in navodilih režiserja. Pri večjih projektih sodeluje tudi asistent montaže.

Ko je montaža slike končana, se začne obdelava zvoka. Bistvo obdelave zvoka je, da se »očisti«¹ zvok, ki je bil posnet na terenu. Včasih je treba izvesti nadsinhronizacijo. To pomeni, da se besedilo igralcev posname še enkrat, ker je kvaliteta na terenu posnetega zvoka tehnično nesprejemljiva. K obdelavi zvoka sodi tudi snemanje dodatnih zvokov, šumov, »offov«² ipd. ter tudi končno tonsko mešanje (tonski mix). Končno mešanje zvoka pomeni, da se uravnajo tonske linije vseh elementov zvoka.

Istočasno kot obdelava zvoka poteka tudi priprava avtorske glasbe, ki bo uporabljena v filmu. Da lahko avtor glasbe napiše glasbo za določen film, mora biti le-ta slikovno že pripravljen. Z režiserjem se pogovorita o željah in vizijah, o glasbeni podobi filma. Avtorsko napisano glasbo je treba tudi posneti.

K postprodukciji sodi tudi izdelava začetnih in končnih napisov za film. Kakšni bodo ti napisi, je odvisno od denarja, ki je za to na voljo, od časa, od želja režiserja, od tehničnih zmogljivosti za njihovo izdelavo.

Postprodukcija vključuje tudi izdelavo podnapisov. Skoraj vsak film je narejen tudi z namenom, da se prikazuje na različnih festivalih in zato je izdelava podnapisov nujna. Najpogosteje se izdelajo podnapisi v angleškem jeziku.

Zaključek postprodukcijske faze predstavljajo še nekatere laboratorijske storitve, ki se razlikujejo od filma do filma. Nujno je opraviti barvno in svetlobno korekcijo, odvisno od nosilca osnovne slike se lahko sprejme odločitve o povečavi na filmski trak.

V fazi postprodukcije sama vidim velik problem v odsotnosti tako imenovanega »vodja postprodukcije«. To je namreč tehnično zahtevna, dolgotrajna faza in po mojem mnenju je nujno imeti osebo, ki bi koordinirala vse aktivnosti te faze. V Sloveniji verjetno ni osebe, ki bi imela kot edino nalogo vodenje postprodukcijske faze. In to je eden izmed problemov, ki ga je treba reševati bolje kot do sedaj.

4.5.5 Distribucija, prikazovanje in promocija

Peta faza filmskega projekta vključuje distribucijo, prikazovanje in promocijo. Čeprav bi lahko vse tri obravnavala kot posamezne faze, se mi zdi smiselna obravnava v eni skupni fazi. Razlog je v tem, da distribucija, prikazovanje in promocija nastopijo, ko je filmski izdelek že končan. Glavni cilj distribucije, prikazovanja in promocije je povrnitev finančnih sredstev, vloženih v filmski izdelek in zaslužek. Zato jih je smiselno obravnavati kot eno fazo.

Pot filma se ne konča z izdelavo končnega proizvoda, saj mora film priti do končnega porabnika, kar pa omogoča distribucija, ki je kot faza projekta ne smemo zanemariti. Distribucija je posrednik med produkcijo in prikazovanjem filmov in je ključen element pri prenosu filma končnim potrošnikom, gledalcem. Ta faza je najbolj komercialen del kinematografskega posla. Distribucija omogoča posredovanje filma na končne trge porabnikov, med katere spadajo: kinematografi, izposoja in prodaja video kaset ter DVD-jev, kabelska televizija, lokalne televizije itd. Izbrati je treba tržno strategijo, kdaj in kje naj bi se določeni filmi predvajali.

Film mora biti ustrezno predstavljen na trgu, če želi uspeti. To dejstvo velja za vse dobrine, ki so danes na trgu in želijo svoj delež potrošnikov, denarja, nagrad. Za to poskrbi ustrezna promocija, za katero naj bi bil odgovoren distributer filma. Vsak film je zgodba zase. Zato bi tudi promocija vsakega posameznega filma morala biti takšna; posebna, ustrezati bi morala filmu in ciljnemu občinstvu. Predvsem pa bi morala vključevati čim več različnih marketinških orodij, ki bi vzbudila zanimanje v javnosti in tako posredno vplivala na distribucijo filma.

Moje mnenje je, da je faza distribucije, prikazovanja in promocije pri izvedbi filmskih projektov v Sloveniji zapostavljena. En razlog je verjetno v manjšem zanimanju distributerjev in prikazovalcev za slovenske filmske projekte. Toda, če bi več vlagali v promocijo, bi se tudi zanimanje omenjenih dveh sektorjev povečalo. Filmi ne bi smeli biti delani za »skladišče«, ampak za ljudi. Zato je nujno treba vložiti več napora in sredstev v to zadnjo fazo.

4.6 Opredelitev in izbira tima v filmski produkciji

Projektni tim, ki sodeluje pri izvajanju filmskih projektov, bom poimenovala produkcijska ekipa. Pri nas se večkrat uporablja izraz filmska ekipa, ki je po mojem mnenju preozko definiran. Sama menim, da je produkcijska ekipa pomensko širši izraz, ker ni omejen samo na ljudi, ki sodelujejo pri snemanju, ampak vse, ki sodelujejo v filmski produkciji oziroma filmskem projektu od začetka do zaključka. Produkcijska ekipa se glede na različne filmske produkcije razlikuje. Velikost produkcijske ekipe je odvisna od zahtevnosti filma, od proračuna, ki je na voljo in še od ostalih dejavnikov. Produkcijsko ekipo skupaj izbirata producent in režiser. Obstaja pa dilema, kdo ima lahko večji vpliv na izbor ekipe, kdo ima zadnjo besedo. Menim, da je za izvedbo projekta najbolje, če je ekipa izbrana v popolnem soglasju med producentom in režiserjem in ne z nadvlado enega ali drugega.

Produkcijsko ekipo bom razdelila na različne sektorje. Vsak sektor izvaja določene aktivnosti ali skupine aktivnosti, ki zahtevajo specifično znanje. Vsak sektor ima svojega nosilca, ki največ komunicira z režiserjem in producentom oziroma njegovim pomočnikom. Tudi število ljudi, ki sodelujejo v posameznem sektorju je različno in odvisno od podobnih dejavnikov kot celotno število ekipe.

Člani produkcijske ekipe izvajajo projekt pod vodstvom ravnatelja projekta, kateremu so tudi odgovorni in mu poročajo o svojem delu. Na tem mestu še ne bom opredelila ravnatelja projekta, navedla bom vse, ki v produkcijski ekipi sodelujejo in njihove glavne naloge ter povezanost z ostalimi člani ekipe. Kasneje bom poskušala opredeliti, kdo izmed produkcijske ekipe naj bi bil ravnatelj projekta.

Sektorji v produkcijski ekipi so (navedeni kot potekajo faze filmske produkcije): Scenarist je srce kreativnega razvoja filmskega procesa in najpomembnejši član pri izdelavi **scenarija**. Velikokrat prav on ponudi idejo za filmski scenarij oziroma predlaga adaptacijo obstoječe knjige ali kakega drugega dela (stripa, televizijske serije, filma, pesmi itd). Pisec lahko za začetek napiše samo sinopsis na eni ali dveh straneh, ali pa podrobnejši »treatman«. Poleg scenarista v tem sektorju lahko sodelujejo (oziroma je sodelovanje priporočljivo) še dramaturg, včasih tudi lektor in avtor literarne predloge ali kakšnega drugega, že obstoječega dela, če je le-ta osnova za filmski scenarij. Skozi faze pisanja scenarija in predprodukcijskih priprav se v delo scenarista vključujeta tudi producent in režiser.

Režiser je tisti, ki v **sektorju režije** daje scenariju narativno in vizualno podobo in v fazi snemanja filma planira in kontrolira aktivnosti pred in za kamero. Odgovoren je za estetsko in umetniško podobo filma, zato mora biti precizen pri dajanju navodil posameznim članom produkcijske ekipe. Pri promociji filma se poleg igralcev najpogosteje omenja ime režiserja. V nekaterih primerih se film z režiserjevim imenom tudi prodaja.

V sektorju režije je poleg režiserja samega nepogrešljiva oseba prav gotovo asistent režije in/ali pomočnik režije. Glede na zahtevnost projekta ima lahko režiser več svojih pomočnikov. Vsaj pri projektih, ki vključujejo veliko masovnih prizorov z množico statistov priporočam, da je v ekipo vključen pomočnik režiserja, ki skrbi za režijo statistov.

Predvsem pri igranih filmih se angažira tudi tajnica režije, ki v fazi snemanja skrbi za kontinuiteto. Njeno pomembno delo je tudi to, da vodi evidenco o porabi filmskega materiala ali da vodi podatke o tem, koliko minut materiala je posnetega, pripravlja dnevna poročila snemanja in ostala dela po naročilu režiserja.

Pri igranih filmskih projektih predlagam angažiranje človeka, ki poskrbi za izbor nastopajočih. Po navodilih režiserja organizira avdicije nastopajočih za posamezne vloge, izvede poskusno snemanje, zbere podatke in pripravi ožji izbor nastopajočih za režiserja.

V režijski sektor je vključen tudi fotograf na setu. Njegova naloga je fotografirati prizore iz filma in zakulisja snemanja za namen arhiviranja, dokumentiranja, uporabe fotografij v filmu, predvsem pa zaradi publicitete, ki jo film potrebuje.

Nosilec **sektorja organizacije** je producent. Producent običajno poskrbi za odkup filmskih pravic, zaposli scenariste in režiserja, zbere produkcijsko ekipo in optimizira njene sposobnosti. Še pred prvim snemalnim dnem producent največ prispeva k nastanku filma. Producent nosi odgovornost za izvedbo projekta od začetka do zaključne faze.

Glede na zahtevnost filma in velikosti filmskega proračuna je v organizacijo filma vključenih več ali manj ljudi. Prav gotovo morata biti angažirana direktor filma, ki je producentov glavni pomočnik, in vodja snemanja, ki je angažiran za fazo priprav na snemanje in samo snemanje. V organizacijski sektor je vključena tudi tajnica organizacije. Nujno bi morala vsaka filmska produkcija po mojem imeti v produkcijski ekipi zelo dobrega računovodjo in pravnika.

Nastopajoči, predvsem igralci, so od vseh filmskih ustvarjalcev najbolj na očeh filmskih gledalcev in hkrati najbolj poosebljajo filmsko industrijo. Število nastopajočih se zelo razlikuje od filma do filma. Nastopajoče lahko delimo na glavne igralce, ki so nosilci glavnih vlog, igralce stanskih vlog ter statiste.

Nosilec **sektorja kamere** je direktor fotografije (DOP), ki ima svoje sodelavce v snemalcih, asistentih kamere in ostrilcih (skrbijo za izostreno sliko). Direktor fotografije je odgovoren za delo s kamero in osvetlitvijo posameznih prizorov, s svojim delom pa prinese bistveni del k estetiki filma. Daje navodila sektorju luči in scenskim delavcem, v pripravih tesno sodeluje z režiserjem pri iskanju rešitev za posnetke posameznih prizorov. Asistenti kamere na snemanju skrbijo za kamero in ostalo opremo, skrbijo tudi za posneti material (filmski trak, kasete).

S pomočjo kamere se na filmski trak ali drug nosilec zapiše slika, **tonski sektor** pa skrbi za to, da se zapiše tudi zvok. Snemalec zvoka na terenu je nosilec tega sektorja, njegov sodelavec je »mikroman« (sodelavec, ki drži in usmerja mikrofone tako, da je kvaliteta posnetega zvoka čim boljša). Snemalec zvoka je odgovoren za kvaliteto posnetega zvoka.

Zelo pomemben sektor v filmski produkciji zavzema **scenografija**, še zlasti pri filmih, ki so scenografsko zahtevni, npr. zgodovinskih filmih. Ta sektor skrbi za likovno opremo prizorišča snemanja. Scenograf je kreativni delavec, ki pri svojem delu potrebuje številne pomočnike: zunanjega rekviziterja (skrbi za nakup potrebnih rekvizitov) in notranjega rekviziterja (skrbi za rekvizite na samem snemalnem mestu npr. da je količina pijače v kozarcu med posameznimi posnetki enaka), delavce, ki skrbijo za gradnjo filmskih objektov v studijih ali kje drugje.

Tudi **kostumografija** je kreativni del filmske produkcije. Nosilec sektorja je kostumograf, ki mu pomagajo izdelovalci kostumov, garderoberji. Zahtevnost kostumskega sektorja se od projekta do projekta razlikuje. Najbolj zahtevni so tako imenovani kostumski filmi.

Naslednji kreativni sektor je **maska** in nosilec sektorja je kreator maske, ki je odgovoren za masko in frizure vseh nastopajočih. Zahtevnost sektorja je odvisna od števila nastopajočih in posebnosti kreacije maske za posameznega nastopajočega (npr. sprememba starosti igralca, rane, poškodbe in ostali posegi na telesu ter laseh). Oblikovalec maske ima svoje pomočnike v maskerjih, frizerjih, lasuljarjih.

Sektor luči najtesneje sodeluje z direktorjem fotografije, ki oblikovalcu luči naroči, kako postaviti luč za posamezni prizor. Oblikovalec luči s svojimi sodelavci (osvetljači, električarji, nosilci kablov ...) ima fizično zahtevno delo, še posebej takrat, ko se postavlja več luči v lokacijsko in vremensko zahtevnih pogojih.

Tudi **sektor scenske tehnike** se neposredno veže na sektor kamere. Nosilec sektorja je vodja scene, ki ima različno število svojih pomočnikov, odvisno od količine in specifičnosti tehnike, ki jo uporabljajo pri posameznem projektu. S pomočjo različnih pripomočkov scenske tehnike se lahko kamera giblje. Omogoča, da lahko kamera snema posnetke na različnih višinah, v avtu, na avtu itd. Ljudje, ki delajo v tem sektorju, upoštevajo navodila direktorja fotografije.

Sektor **prevozi** ne vključuje prevoznih sredstev, ki se pokažejo v filmu, kajti to so rekviziti in zanje skrbi sektor scenografije. To so prevozi, ki so nujno potrebni pri organizaciji filmske produkcije. To so vozila za prevoz nastopajočih, igralcev, kamere, luči in ostale tehnike. Zaradi boljšega planiranja in izvedbe filmskega projekta je po mojem bolje, da so vsi ti prevozi vnaprej organizirani. Za izvedbo ciljev projekta je najbolje, da producent angažira kot nosilca sektorja vodjo avtoparka.

Oskrba s hrano je pomembna predvsem v času snemanja, ko so snemalni dnevi zelo intenzivni in natančno planirani, da bi bila izraba delovnega časa čim boljša. Zaradi tega je bolje, da je oskrba s hrano, pijačo organizirana za celotno snemalno ekipo.

Velikokrat se v filmih pojavljajo **specialni efekti**, ki se jih posname na snemalnem mestu. To so tiste posebnosti, ki ne morejo biti pod kontrolo scenografije, ampak zanje skrbijo posebej usposobljeni ljudje. Specialni efekti so na primer streljanje s puško, eksplozije, požari in ostali posebni vizualni efekti.

Sektor montaže slike in zvoka je pomemben za končni izgled filma. Ko je film zabeležen na filmski trak ali kakšen drug nosilec, ga montažer oblikuje v smiselno zaporedje, seveda po navodilih režiserja. Montažer je kreativni član produkcijske ekipe. Poleg montažerja je v delo lahko vključen asistent montažerja. Kreativni član produkcijske ekipe je tudi oblikovalec zvoka, ki je odgovoren za končno zvočno podobo filma.

V **laboratorijskem sektorju** sodelujejo različni sodelavci, odvisno od tega, kakšen je postopek obdelave filma.

Glasba, ki je uporabljena v filmu je lahko že obstoječa glasba. Lahko pa se angažira glasbenika, ki posebej na določen film napiše filmsko glasbo. To napisano glasbo je treba posneti v studiu, kjer jo izvajajo angažirani glasbeniki. Ne poredko so to celotni orkestri.

Med **ostale sodelujoče** lahko uvrstimo razne lektorje, prevajalce. Zaradi specifičnosti vsakega filmskega projekta se pri vsakem projektu pojavijo specifične zahteve glede različnih profilov nastopajočih. Tako včasih potrebujemo dreserje živali, spet drugič kaskaderje, če so nastopajoči otroci, produkcijska ekipa vključuje tudi vzgojitelja, spet pri drugem projektu potrebujemo plesnega učitelja ali učitelja glasbe, petja ...

5 RAVNANJE PROJEKTOV V FILMSKI PRODUKCIJI

Cartwright (1996, str. 4) navaja, da se 70 % celotnega časa za izvajanje filmskega projekta porabi za planiranje in organizacijo priprav na snemanje, 30 % časa se porabi za fazo končne obdelave filma in samo 10 % za samo snemanje. Iz teh podatkov ugotavljam, da je planiranje zelo pomembno za uspešno izvedbo filmskega projekta. Velikokrat mislimo, da je pri izvedbi filmskega projekta najbolj pomembna faza snemanja, ampak ključ do uspeha je pravilna priprava na snemanje, ki gotovo vključuje planiranje in organizacijo. Da smo pri tem uspešni, potrebujemo znanja projektnega ravnanja.

5.1 Začetek projekta filmske produkcije

Vsi projekti, tako veliki kot tudi majhni, imajo svojo začetno in zaključno fazo. Nič drugače ni s filmskimi produkcijami. Začetna faza projekta je zelo pomembna, saj se v njej projekt vzpostavi. Moj predlog aktivnosti, ki naj bi se izvedle kot začetek projekta filmske produkcije, so naslednje:

1. Izbor ideje in vsebinska presoja izbrane ideje: Nosilec te aktivnosti bi moral biti producent. Ena poglavitnih sposobnosti dobrih producentov je, da lahko ocenijo idejo kot slabo ali dobro. Prav iz tega izhaja pogosta delitev producentov na dva tipa:

- **Kreativni producenti** razvijejo učinkovit odnos s talenti, torej v procesu razvoja s scenaristom, v fazi produkcije pa z igralci in režiserjem. V fazi razvoja kreativni producent bere tekste, scenarije, časopise in revije. Študira zgodovino, stare filme, televizijske drame, nadaljevanke in nanizanke, vse z namenom, da bi prišel do ideje. Hkrati vzdržuje stike z založniki, da še pred izidom dobiva v branje zanimive knjige. Prav tako ima tesne stike z agenti piscev, režiserjev in igralcev, da tako uspešno oblikuje kreativni paket pri produkciji filma.
- **Finančni producenti** so odgovorni za to, da obvladujejo različne sestavne dele, ki se tičejo filmskega proračuna, zbiranja in porabe finančnih sredstev.

Producent ni edini izvajalec te aktivnosti. Za optimalno vsebinsko presojo se mora v to aktivnost vključiti tudi tisti, ki je pobudnik ideje. To je lahko scenarist, režiser, dramaturg ali še kdo. Toda preveč ljudi ne smemo vključiti v to aktivnost, ker se potem pojavi preveč mnenj, različnih smeri ... Cilj te aktivnosti je, da se sprejme odločitev, ali je ideja vsebinsko dovolj bogata, zanimiva, družbeno sprejemljiva itd. za njeno izvedbo. Treba je odgovoriti na številna vprašanja, kot so: katera zvrst bo filmski projekt (igrani, dokumentarni, animirani, otroški ...), komu bo namenjen, smiselnost izvedbe, možnosti izvedbe, kje naj bi se predvajal ipd. Končno odločitev o izvedbi ideje bi po mojem moral sprejeti producent. Rezultat te prve aktivnosti bi moral biti sinopsis, kjer je ideja zapisana oziroma predstavljena. Glavna težava te aktivnosti je po mojem, kako določiti optimalno trajanje aktivnosti. Rok za izvedbo aktivnosti ne sme biti prekratek niti predolg. Kljub temu menim, da je treba določiti čas trajanja aktivnosti, drugače ne moremo načrtovati naslednjih aktivnosti.

2. Urejanje avtorskih pravic: Ta aktivnost je potrebna, kadar je ideja, iz katere bo nastal scenarij in kasneje film, nastala po literarni predlogi ali kakšnem drugem že obstoječem delu. Nosilec te aktivnosti je producent, ki z lastnikom avtorskih pravic sklene pogodbo o odkupu avtorskih pravic. Producent bi moral pri tej aktivnosti nujno sodelovati s pravnikom, ki je specializiran za to področje. To sodelovanje je po mojem mnenju v Sloveniji bistveno premalo razvito. Urejanje avtorskih pravic sem postavila terminsko zelo zgodaj, saj nima smisla nadaljevati z razvojem ideje, pisanjem scenarija, če ne bomo dobili dovoljenja avtorja prvotnega dela za realizacijo filmskega projekta. Zato je treba določiti kratek rok za izvedbo te aktivnosti (do enega meseca). Ta aktivnost že zahteva finančna sredstva za odkup avtorskih pravic. Da se producent izogne tveganju, je lahko dogovor tudi takšen, da do odkupa avtorskih pravic in plačila le-teh pride takrat, ko se projekt resnično in v celoti realizira. Če je ideja izvirna, potem ta aktivnost odpade.

3. Pisanje scenarija: Ko je ideja za realizacijo sprejeta, je treba napisati scenarij. Scenarij napiše scenarist ali režiser. Pri nas najbolj pogosto scenarij piše režiser, ki ga kasneje tudi realizira. Lahko pa se zgodi, da v tej fazi režiser še ni znan in je vključen v projekt kasneje, zato scenarij piše scenarist. Poleg scenarista bi pri tej aktivnosti moral sodelovati tudi dramaturg. V Sloveniji primanjkuje izobraženih scenaristov, iz česar izhaja tudi velik problem slovenske filmske produkcije - pomanjkanje dobrih scenarijev. Zato je treba začeti usposablјati kakovostne scenariste. Dolžina trajanje te aktivnosti je odvisna od dolžine filmskega projekta, od zahtevnosti teme, kako hitro potrebujemo scenarij. V Sloveniji je to pogojeno z javnimi razpisi, na podlagi katerih se sofinancirajo filmski projekti. Vendar je pomembno in smiselno, da pri vsakem filmskem projektu postavimo razumen rok za dokončanje pisanja scenarija in s tem zaključek te aktivnosti.

4. Pripraviti idejno zasnovo in vsebinsko predstavitev filmskega projekta: Večino filmskih projektov v Sloveniji financira ali vsaj sofinancira država. V ta namen država oziroma ministrstva objavljajo različne razpise za sofinanciranje filmskih projektov. Priprava idejne zasnove in vsebinske predstavitve filmskega projekta je potrebna ravno zaradi prijavljanja na različne razpise. Če režiser še ni bil vključen v prejšnje aktivnosti, je nujno treba, da ga producent angažira za izvedbo te aktivnosti. Režiser mora na osnovi scenarija predstaviti koncept in vizualne elemente filmskega projekta. Rezultat te aktivnosti mora biti tudi odločitev o dolžini filmskega projekta. Trajanje te aktivnosti ne sme biti predolgo, predlagala bi največ en mesec, tudi zaradi časovne omejenosti razpisov, na katere producenti prijavljajo projekte.

5. Priprava predračuna filmskega projekta: Nosilec te aktivnosti je producent. Smiselno je, da v tej fazi producent že angažira svojega pomočnika, to je direktorja filma, ki mu pomaga pri sestavljanju predračuna in ostane pri projektu do zaključne faze. Priprava predračuna je najtežja aktivnost začetka projekta, saj je v tem trenutku še veliko nejasnosti, odprtih vprašanj, nedorečenih stvari, tako da je producentu zelo težko sestaviti objektivni predračun. Vendar bi producent moral vztrajati, da se

bistvene stvari za sestavo predračuna dorečejo in ne bi smel dopuščati, da se nekatere odločitve prelagajo na kasneje češ »bomo videli, kako bo«. Dober in objektivno pripravljen predračun je pogoj za dobro planiranje v nadaljevanju. V tej začetni fazi mora biti predračun pripravljen v štirinajstih dneh, kajti v fazi planiranja se predračun še korigira.

6. Priprava finančnega načrta: To je še ena pomembna producentova aktivnost. Finančni načrt je možno delati samo na podlagi zaključka prejšnje aktivnosti – izdelanem predračunu filmskega projekta. Finančni načrt vključuje iskanje koproducentov in sofinancerjev. Rezultat te aktivnosti morajo biti sklenjeni dogovori, najbolje tudi podpisane pogodbe s sofinancerji projekta, koproducenti.

7. Sestavljanje avtorske in igralske zasedbe: Ta aktivnost zaključuje začetno fazo filmskih produkcij. Nosilca te aktivnosti sta režiser in producent. Prvi izbor avtorske oziroma kreativne ekipe in igralcev je režiserjev. Producent poskuša ta izbor uresničiti v okviru zmožnosti, predračunskih okvirjev. To pomeni, da z njimi uredi pogodbeno razmerje. Če se producent ne uspe dogovoriti o sodelovanju, mora biti režiser dovolj kooperativen, da poišče alternativo za določeno osebo.

Iz zgoraj napisanega je razvidno, da je glavni nosilec aktivnosti v začetni fazi filmskega projekta producent, do določene mere tudi režiser. Postavlja se vprašanje ali bi lahko že v začetno fazo vključili več ljudi, kateri so ti ljudje, ali je to treba ipd. Naslednja dilema je tudi, koliko vložiti, predvsem finančnih sredstev, v začetno fazo projekta. Po mojem mnenju se v Sloveniji v to fazo vlaga malo finančnih sredstev, saj producenti ne želijo velikega tveganja. Glede na sistem financiranja filmskih projektov v Sloveniji, se finančni vložki v začetni fazi projekta povrnejo samo, če gre projekt v realizacijo. Producenti verjetno nimajo dovolj finančnih sredstev, da bi vlagali v začetno fazo, ne glede na to, ali se bo projekt realiziral ali ne.

5.2 Planiranje v filmski produkciji

Planiranje vključuje določitev ciljev in določitev aktivnosti, ki nas vodijo k izpolnjevanju zastavljenih ciljev. Planiranje v filmski produkciji izvaja producent. Planiranje filmske produkcije zajema planiranje vseh aktivnosti, ki so potrebne, da se filmski projekt zaključi. Poleg tega je treba usklajevanje teh aktivnosti, pri čemer moramo upoštevati povezanost med aktivnostmi, trajanje aktivnosti, stroške posameznih aktivnosti. Vsako aktivnost moramo opredeliti z opisom in zaporedjem izvajanja, določiti čas trajanja, kdo bo aktivnost izvajal in njegovo odgovornost. Oblikuje se produkcijska ekipa, ki bo sodelovala pri projektu, določijo se zadolžitve posameznim članom, pripravi tudi natančen predračun, natančen terminski plan izvajanja posameznih aktivnosti, način izvajanja posameznih aktivnosti, določi se predvideni zaključek projekta.

Cartwright (1996, str. 2) definira planiranje filmske produkcije kot opredelitev problema in izbiro orodij, sredstev, ki bi definiran problem rešila na najboljši možni način.

Določitev aktivnosti in njihovih terminskih planov je za filmsko produkcijo odločilnega pomena. Če ne bi določili terminskih planov oziroma roka za dokončanje posameznih nalog, ampak bi časovne okvire izvedbe posameznih nalog prepustili presoji posameznikov bi se izvedba filmske produkcije časovno podaljšala pa tudi podražila. Kot pri vsakem projektu si tudi v filmski produkciji aktivnosti časovno sledijo, nekatere stvari ne morejo biti opravljene, če prej ni opravljena predhodna naloga, zato morajo biti vse potrebne aktivnosti časovno planirane in usklajene. Posamezne aktivnosti morajo biti usklajene tako, da je čas izvedbe projekta čim krajši, potreben obseg sredstev in zaposlenih čim manjši in da je dosežena določena kakovost projekta.

Najbolj je smiselno, da tudi planiranje razdelim na posamezne aktivnosti, ki morajo biti opravljene pred začetkom uveljavljanja projekta. Z opredelitvijo aktivnosti je najbolj razvidno, kaj je treba opraviti, kdo mora to opraviti in do kdaj.

Formiranje produkcijske pisarne je ena izmed prvih aktivnosti pri planiranju filmske produkcije. S formiranjem produkcijske pisarne se vzpostavijo red in pravila, v okviru katerih morajo delovati člani celotne produkcijske ekipe. To je nujno za dobro opravljeno nadaljnje delo; v filmski produkciji namreč deluje toliko različnih ljudi, ki delajo na zelo različnih projektih, da je zelo smiselno, tudi v luči projektnega ravnanja, vzpostaviti določene standarde ali pravila obnašanja. To je naloga producenta. Nobena kreativnost ne more biti nad splošnimi pravili obnašanja in dela. Najprej je treba pisarno, ki je v producentovi lasti ali pa jo za čas projekta najame, opremiti z vsemi nujnimi pisarniškimi pripomočki in materialom ter vsemi potrebnimi telekomunikacijskimi napravami. Pisarna mora biti funkcionalna, udobna in dovolj prostorna za vse člane ekipe, ki bodo v njej delali. Idealno bi bilo, da bi imel vsak, ki bo v tem prostoru delal, na voljo svoj delovni prostor s treba opremo (miza, računalnik, internetna povezava, telefon ...). Zagotoviti je treba ugodne delovne pogoje, zato je treba poskrbeti tudi za primerno ter zadostno ogrevanje oziroma hlajenje prostorov, zaloge osvežilne pijače, možnost kuhanja kave in čaja. Poskrbeti je treba za dovolj izvodov pravilnikov, zakonov, razpisnih navodil, vodnikov, ostale potrebne literature. Produkcijska pisarna mora biti pripravljena in opremljena z vsem navedenim preden se delo začne.

Producent naj pripravi dokument o pravilih dela, ki veljajo v produkcijski pisarni in naj bo posredovan vsem, ki bodo pisarno uporabljali. Ta dokument naj vsebuje:

- naslov pisarne, telefonsko številko, fax številko, podatke podjetja in ime osebe, na katero se lahko obrnejo ljudje za ostala navodila (npr. tajnica produkcije);
- urnik dela v pisarni. Za vsako prisotnost v pisarni izven tega urnika se je treba dogovoriti s pristojno osebo. To je smiselno pravilo, da pisarna res služi svojemu namenu in ne postane vsesplošni večnamenski prostor;

- navodilo, kje je možno parkiranje za tiste, ki delajo v pisarni;
- dokument naj opredeljuje, na kakšen način je možno priti v produkcijsko pisarno. Ali so za to potrebni ključi, kartice, ali je v zgradbi prisoten varnostnik. Tudi varnostniki morajo dobiti dokument oziroma navodila o tem, kdo ima dovoljenje za delo v pisarni in kdaj;
- za tiste, ki imajo dovoljenje za nakup raznega blaga, ki ga pisarna potrebuje, morajo biti navedena jasna navodila, kako se vodi evidenca teh nakupov, kam in do kdaj je treba dostaviti vse originalne račune. Nujno je treba opredeliti obseg denarnih sredstev, ki se jih lahko za določen namen porabi;
- dokument naj vsebuje tudi navodila za pisanje naročilnic, potnih nalogov in podobnih dokumentov. Treba je opredeliti, kdo lahko piše te dokumente, kdo jih podpisuje.

Po mojih izkušnjah je formiranje produkcijske pisarne dokaj slabo planirana aktivnost. Ljudje, ki delajo na projektu, ne dobijo pravočasnih in dovolj jasnih navodil o načinu dela znotraj ekipe. Zgornji dokument, ki ga predlagam, verjetno še ni bil v popolni meri uporabljen pri filmskih produkcijah v Sloveniji.

Formiranje produkcijske ekipe je naslednja pomembna aktivnost planiranja filmske produkcije. Avtorska in igralska ekipa je bila zbrana že v predhodni fazi, v tej fazi je treba formirati celotno ekipo, ki bo sodelovala pri projektu. Pomembno je, da se celotna produkcijska ekipa sestavi čim prej, da člani ekipe niso izbrani naključno ali pod vplivom pomanjkanja časa. Z vsakim članom ekipe se mora pogovoriti in dogovoriti producent, vsakemu članu mora natančno povedati, kakšne so njegove zadolžitve, odgovornosti, komu je podrejen, kaj se od njega pričakuje. Dogovoriti se je treba o terminskem planu dela. Natančno se je treba dogovoriti o plačilu in načinu plačila. Zelo pomembno je, da se dogovora o plačilu producent drži. Zato je treba vse pogodbe in ostale poslovne dogovore čim prej urediti tudi formalno s podpisom. Vse preveč pogosto se dogaja, da člani produkcijske ekipe že več tednov delajo na projektu, ne da bi se dogovorili o plačilu svojega dela in ne da bi imeli podpisano pogodbo. Te zadeve je treba urediti takoj, ko posamezni član ekipe stopi v proces dela. Na ta način dosežemo tudi večjo pripadnost in lojalnost projektu posameznega člana ekipe od samega začetka dela.

Rezultat te aktivnosti je dokončen seznam celotne produkcijske ekipe in sklenjeni vsi poslovni dogovori z vsakim posameznim članom. Nosilec aktivnosti je prav gotovo producent, pri izboru mu pomaga režiser, pri sklepanju dogovorov pa naj ima producent popolno avtonomijo. Že v poglavju o opredelitvi in izboru tima v filmskih projektih sem omenila dilemo o pristojnosti izbora članov tima. Pri sestavljanju avtorskih in ostalih pogodb predlagam sodelovanje pravnika.

Skozi potek planiranja in tudi v kasnejših fazah se pojavijo potrebe po dodatnih članih ekipe. Takoj, ko pride do takšne potrebe, je postopek izbora in dogovarjanja enak kot pri vseh ostalih članih.

Izdelava in razdelava snemalne knjige, ki se izdelava na osnovi dokončnega scenarija, ki je nastal v začetni fazi filmskega projekta. Scenarij se seveda še sproti korigira, vendar je pomembno, da so spremembe samo takšne, ki bistveno ne vplivajo na produkcijske potrebe. Glavni nosilec aktivnosti je režiser, pomagata mu njegova pomočnika, asistenta. Natančno razdelana snemalna knjiga je zelo pomembna, saj pomeni natančna navodila za vse člane ekipe. Razdelava pomeni, da se za vsak posamezni snemalni prizor natančno opredelijo naloge za vsak posamezni sektor. Tako iz razdelave scenograf in rekviziterji dobijo natančna navodila, kako naj bo pripravljeno snemalno mesto, kakšno naj bo pohištvo, zavese, stene, kateri rekviziti morajo biti na katerem mestu ... Isto velja tudi za ostale sektorje produkcijske ekipe.

Rezultat aktivnosti je dokument, ki ga imenujemo razdelava snemalne knjige in predstavlja osnovo za vse sektorje znotraj produkcijske ekipe. Ko je ta dokument dokončan in sprejet, naj se ne spreminja več, sicer bo znotraj ekipe nastala zmeda. Organizacijski del ekipe naj poskrbi, da ta dokument (dokončno verzijo) dobijo vsi člani ekipe oziroma tisti, ki se po tem dokumentu morajo nujno ravnati.

Razdelava za vsak posamezni snemalni prizor vsebuje naslednje podatke:

- ime in naslov ter telefonsko številko (lahko tudi elektronski naslov) produkcijske hiše, ki je nosilec izvedbe filmskega projekta,
- naslov projekta, ki je v tej fazi še delovni in se pozneje najpogosteje spremeni,
- številka strani razdelave,
- številka scene oziroma prizora. Pomembno je, da se to oštevilčenje prizorov kasneje ne spreminja, tudi če se prizori črtajo ali dodajajo,
- ime lokacije, kjer se prizor odvija. To ni naslov lokacije, kjer bo snemanje potekalo, ampak lokacija, ki je navedena v scenariju oziroma snemalni knjigi (npr. kuhinja),
- podatek, ali se prizor snema zunaj (exterier), ali notri (interier). To je pomemben podatek, saj iz tega sledi zelo različna organizacija snemanja,
- podatek, ali se prizor snema podnevi ali ponoči,
- kratek opis prizora – v enem ali največ dveh stavkih opredelimo povzetek dogajanja, ki se bo odvijalo v tem prizoru,
- podatek, kdo nastopa v prizoru; glavne vloge, stranske vloge, statisti,
- podatki o specialnih efekti: v primeru, da prizor vključuje tudi specialne
- efekte, je le-te treba natančno opredeliti, saj izvedba specialnih efektov
- zahteva dodaten čas, kar je treba upoštevati pri planiranju snemanja,
- opis scenografije in seznam rekvizitov,
- sodelujoča vozila in živali v prizoru,
- kostumi za vsakega nastopajočega,
- maska za vsakega nastopajočega,
- ostali sodelujoči: npr. vzgojitelji, če so nastopajoči otroci, varnostniki,
- posebnosti glede kamere in ostale tehnike,
- produkcijske opombe.

Slika 5: Razdelava prizora iz snemalne knjige

NOSILEC PRODUKCIJE:

NASLOV POJEKTA:

ŠTEVILKA STRANI RAZDELAVE: **3**

ŠTEVILKA PRIZORA: **114**

LETO DOGAJANJA: **1897**

LOKACIJA: **Narodni dom; INT/NOČ – NARODNI DOM**

OPIS PRIZORA:

V okrašenih prostorih Narodnega doma stojijo SLOVENSKI MEŠČANI in vznemirjeno poročajo v kamero:

SLOVENSKI UČITELJ:

Slovesna otvoritev Narodnega doma 7. in 8. avgusta 1897 se vrši v senci bajonetov.

SLOVENSKA OBRTNICA:

Že pred otvoritvijo so se nemški pobalini razkropili po mestu in trgali plakate, ki so naznanjali našo slavnost.

15 sec

IGRALCI:

SLOVENSKI UČITELJ
SLOVENSKA OBRTNICA
SLOVENSKI BANČNIK
SLOVENSKI MLADENIČ 1
JOSIP SERNEC
IVAN DEČKO

VLADIMIR VLAŠKALIČ
TJAŠA FERME
TOMAŽ GUBENŠEK
DAMJAN TERBOVC
JANEZ BERMEŽ
KRISTJAN GUČEC

STATISTI:

SERNEČEVA ŽENA
URAR
KROJAČ
NATAKAR 1
NATAKAR 2
4 statisti →v slavnostnih oblačilih

SLAVICA TESOVNIK
KREŠIMIR REBAC
ŽIVKO BEŠKOVNIK
GREGA SPOLENAK
LUKA OSTROŽNIK

1. MOŠKI:
2. MOŠKI:
3. MOŠKI:
4. MOŠKI:

MITJA OCVRK
ŽIGA ŽVEPLAN
JANKO KOTNIK
MITJA CENTRIH

5 statistik →v slavnostnih oblačilih

1. ŽENSKA:
2. ŽENSKA:
3. ŽENSKA:
4. ŽENSKA:
5. ŽENSKA:

TATJANA PEVEC
MARJETKA STEINER
NIKA KOŠAK
MARUŠA NAGLIČ
SARA DRUŠKOVIČ

SCENOGRAFIJA:

- prekriti vse vire dnevne svetlobe, ki bi lahko padala na stopnišče (od vhodnih vrat do najvišje etaže)
- po potrebi odstraniti žarnice iz luči
- maskirati radiatorje, stikala, napise ter vratarjevo kabino pri vhodu
- odstraniti s sten neustrezne slike
- iz dvorane odnesti stole
- fiksirati dekoracijo na stopnišču

REKVIZITI:

- okraski v narodnih barvah
- več slovenskih trobojnic
- velika miza s prtom
- steklenice, kozarci, čajne in kavne skodelice
- cigare, cigarete, cigaretnice, tobak, tobačnice, pipe, pepelniki
- sprehajalne palice
- verižice za uro

POSEBNA OPREMA:

naprava za dim

VOZILA:

NE

ŽIVALI:

NE

RASTLINJE:

DA – za morebitno pokrivanje nezaželenih elementov

KOSTUMI:

-po razdelavi kostumografke

MASKA:

-po razdelavi maskerke

OPOMBE:

Vir: Interno gradivo podjetja Visual Production, 2005

Izdelava natančnega predračuna je pomembna aktivnost producenta. Predračun je bil sicer že izdelan v začetni fazi projekta, vendar je pomembno, da na podlagi izdelane razdelave snemalne knjige še enkrat pregledamo predračun, ga v okviru pridobljenih sredstev, ki so na razpolago še korigiramo. Če pri tej aktivnosti ugotovimo, da se z razpoložljivimi sredstvi ne da izvesti projekta, je potreben temeljit premislek producenta in razgovor z režiserjem, kako postopati naprej. To se lahko zgodi v primeru, da na razpisu nismo uspeli pridobiti vseh želenih sredstev, da je potencialni koproducent odstopil od projekta, in da scenarija oziroma snemalne knjige ne moremo skrajšati v takšnem obsegu, da bi razpoložljiva sredstva zagotavljala izvedbo. V tem primeru imamo dve možnosti, ali režiser zniža produkcijske potrebe ali producent ustavi in zaključi projekt. Veliko manj »škode« je povzročene, če se projekt ustavi v tem trenutku, kot pa da se nadaljuje z izvedbo projekta, za katerega se že vnaprej ve, da ni zagotovljenih dovolj sredstev.

Če pa je producent s svojimi pomočniki izdelal natančni predračun in ugotovil, da ima na voljo dovolj sredstev, mora v nadaljevanju storiti vse, da je projekt izveden v skladu s planiranimi stroški.

Skoraj vsak producent v Sloveniji ima svoj vzorec predračuna. Menim, da bi bilo smiselno uvesti standardiziran vzorec predračuna in v nadaljevanju spremljanje porabe sredstev. To je smiselno predvsem za izvajanje različnih razpisov, kjer bi poenoten predračun olajšal delo in omogočal boljšo primerjavo. V Prilogi št. 5 predstavljam predlog predračuna, ki je razdeljen na različne sektorje v okviru katerih določimo različne predračunske postavke. Več kot je teh postavk, manjša je možnost, da bi kaj spregledali in stroška ne planirali. Ta predračun je nastavljen tako, da pomeni tudi že osnovo za obračun projekta in je možna sprotna kontrola stroškov. S tako pripravljenim predračunom oz. v nadaljevanju obračunom si zelo olajšamo delo, saj ni potrebnega veliko ročnega dela in tudi možnost napake je manjša.

Režiserjevi razgovori z avtorsko in igralsko ekipo je sklop aktivnosti v katerega sem vključila več nalog, ki so glavna zadolžitev režiserja oziroma sektorja režije. Glede kreativnih rešitev se režiser pogovarja z nosilci kreativnih sektorjev in pri tem ima režiser avtonomijo. K sodelovanju o dilemah in problemih, ki se nanašajo predvsem na produkcijske okvire oz. produkcijske zmožnosti, pa se mora vključiti tudi producent. Producent mora biti seznanjen o poteku razgovorov, idejah in možnih rešitvah glede vizualne podobe projekta. Naloga producenta je, da odloči, v kakšni meri je izbor režiserja uresničljiv glede na cilje izvedbe projekta. Ne more izbrati rešitve, ki bi prinesla prekoračitev stroškovnih in terminskih planov. Vendar je kljub tej avtonomni producentovi odločitvi zelo pomembno, da poišče pravo rešitev skupaj z režiserjem. Režiserja je treba vključiti v proces odločanja, saj bo na koncu odgovornost za celotno podobo filma prevzel prav on.

Naloga producenta oziroma organizacijskega sektorja je pri izvajanju te aktivnosti tudi, da poskrbi za koordinacijo in organizacijo vseh sestankov med režiserjem in

ostalimi člani ekipe (datum in ura sestanka, kdo mora biti prisoten na sestanku, kje se bo sestanek odvijal; ali je to produkcijska pisarna, snemalna lokacija ali po potrebi kje drugje, poskrbeti za ustrezno gradivo in podatke, ki so na sestanku potrebni).

Naloge, ki sodijo k tej aktivnosti so:

- Režiser skupaj s **scenografom** išče, izbira primerne lokacije snemanja, pregleduje načrte, tlorise, se dogovarja o posegih v prostor, natančni opremi snemalnega mesta, barvah vsakega scenskega elementa in rekvizita.
- Režiser in **kostumograf** se dogovarjata o izbiri kostumov za vse nastopajoče, o celotnem stilu, podobi kostumov, zelo pomembne so odločitve o barvah kostumov. Določiti je treba, kje in koliko se potrebuje dvojnih kostumov (zaradi uničenja kostumov med ponavljanjem prizora).
- O maski se režiser dogovarja z **kreatorjem maske**. Pri nekaterih filmskih projektih je maska bolj zahtevna kot pri drugih (sprememba starosti nastopajočega, poškodbe na telesu ...) in pri bolj zahtevnih projektih je treba v tej fazi sprejeti odločitve o tem, kako se bo maska kreirala. V ta namen je treba narediti tudi že poskusne maske na nastopajočem, da izberemo dokončno odločitev.
- Režiser se skupaj z **direktorjem fotografije** dogovori o celotni sliki, ki naj bi jo imel filmski projekt in o vsakem prizoru posebej. Smiselno je, da zaradi različnih opcij glede slike organiziramo poskusno snemanje in se na podlagi rezultatov odločimo o tehnoloških podrobnostih samega snemanja.
- Režiser se s **snemalcem tona** dogovarja o načinu snemanja zvoka na terenu.
- Zelo pomembne so vaje z vsemi **nastopajočimi**. Izvedba teh vaj je odvisna od vrste filmskega projekta. Če se pripravlja npr. dokumentarni filmski projekt, potem režiser namesto vaj opravlja z nastopajočimi razgovore, in sicer zato, da spozna sogovornika, da razvije idejo ... Če gre za igrani filmski projekt, potem so potrebne vaje z igralci. Odločitev o količini igralskih vaj in njihovi izvedbi je v rokah režiserja.

Izdelava plana snemanja se prične takrat, ko režiser dela z avtorsko in igralsko ekipo. Organizacijski sektor pa začne pripravljati plan snemanja. Pri izdelavi plana snemanja je treba uskladiti veliko stvari, urnik nastopajočih, upoštevati je treba posebnosti lokacij in čas, ko so nam lokacije na voljo. Upoštevati moramo vse zbrane informacije. Nosilec aktivnosti je najpogosteje direktor filma, iz organizacijskega sektorja mu pri tem pomaga vsaj vodja snemanja. Prav gotovo mora pri tem sodelovati tudi režijski sektor – režiser s svojimi pomočniki. Nepogrešljivi sodelujoči pri izvajanju te aktivnosti je še direktor fotografije, ki prispeva svoj pogled na plan snemanja (ob katerem času dneva je bolje posneti kakšen prizor zaradi svetlobe, koliko časa potrebuje za pripravo posameznega posnetka ...). Ko je plan snemanja končan imamo natančne podatke o tem, koliko časa potrebujemo posamezno lokacijo, koliko snemalnih dni bo imel posamezni igralec in takšen je nepogrešljiv dokument pri nadaljnjem planiranju projekta. Izdelava plana je zahtevna in pomembna zadeva.

Pri izdelavi plana za zahtevnejše projekte oziroma za projekte z veliko snemalnimi dnevi si lahko pomagamo s tem, da za vsako posamezno sekvenco, prizor iz snemalne knjige oziroma razdelave izdelamo listek z določenimi podatki in v nadaljevanju te listke sestavljamo v plan.

Slika 6: Podatki o prizoru iz snemalne knjige

Naslov filmskega projekta:			
Številka sekvence:	114	INT	NOČ
		DOLŽINA:	15 SEK
Lokacija: NARODNI DOM			Naslov Lokacije: Trg celjskih knezov 9
ČAS DOGAJANJA:		1897	
VLOGE:		OSTALI:	
SLO. UČITELJ		20 statistov (moški, ženske)	
SLOV. OBRTNICA		- Slovenski meščani	
SLOV. BANČNIK			
SLOV. MLADENIČ 1			
JOSIP SERNEC			
SERNEČEVA ŽENA			
IVAN DEČKO			
URAR			
KROJAČ			
OPIS:	Učitelj in obrtnica komentirata otvoritev narodnega doma		

Vir: Lasten

Ko imamo izdelane vse listke za vse prizore, jih lahko začnemo sestavljati po posameznih dnevih. Za vsak dan tiste listke, ki predstavljajo posamezne prizore, ki naj bi jih posneli v enem dnevu. Ko imamo vse liste porazdeljene po dnevih, te podatke vpišemo v plan snemanja.

Slika 7: Snemalni plan

NASLOV FILMSKEGA PROJEKTA						
PRVI SNEMALNI DAN "datum"						
št. sekvence	dan/noč	int/ext	lokacija	št. kadrov	nastopajoči	naslov lokacije
114	noč	ext	Narodni dom	12	SLOVENSKI UČITELJ, SLOVENSKA OBRTNICA, SLOVENSKI BANČNIK, SLOVENSKI MLADENIČ1, JOSIP SERNEC, SERNEČEVA ŽENA, IVAN DEČKO, URAR, KROJAČ	Trg celjskih knezov 9
ure dela:						
8.00 - 17.30				12		

Vir: Lasten

Obrazec za snemalni dan v Sloveniji ni standardiziran, tako kot tudi večina drugih dokumentov ni. Tako si vsak producent oblikuje svoj plan snemanj. Pomembno pri tem je, da plan snemanja vsebuje podatke, ki jih potrebujejo člani produkcijske ekipe za uspešno izvedeno delo.

Pomembna aktivnost v fazi planiranja je **izbor opreme in tehnike**, ki jo potrebujemo za izvedbo filmskega projekta. Kot sem omenila, producenti največkrat nimajo v svoji lasti vse opreme in drage tehnike, zato jo za čas izvedbe projekta najemajo. Glede na prejšnja dogovarjanja, razgovore o vizualni podobi filmskega projekta med režiserjem in glavnimi nosilci posameznih sektorjev, naj nosilci sektorja pripravijo spisek potrebne tehnike.

Direktor fotografije naj naredi spisek za snemalno tehniko, svetlobno tehniko in scensko tehniko, snemalec tona pa za tonsko tehniko. Ostali sektorji pripravijo spisek za morebitno drugo posebno tehniko.

Pri tej aktivnosti je pomembno, da je izbor potrebne tehnike pravočasno narejen. Ko je narejen izbor, mora organizacijski del ekipe poskrbeti, da bo ta tehnika na voljo oziroma usklajevati morebitne nadomestne sezname tehnike. Tudi za to aktivnost je potrebna velika mera komuniciranja in usklajevanja med producentom, režiserjem in tistim, ki sestavlja spisek tehnike. Glede na produkcijske zmožnosti in višino denarja predvidenega za najem je velikokrat treba temu prilagoditi tudi spisek tehnike.

Dovolj zgodaj je treba **urediti lokacije, dovoljenja**. Nekatere aktivnosti v fazi planiranja se prepletajo, potekajo sočasno. Ko scenograf skupaj z režiserjem izbere neko lokacijo, mora organizacijski sektor takoj preveriti, ali je izbrana lokacija primerna v smislu oddaljenosti, plačila najema, dovoljenj, varnosti ipd. Lokacija je lahko po izboru režiserja odlična, vendar je lahko zaradi organizacije popolnoma neuporabna. Zato je treba doseči ustrezen kompromis, ki bo zadovoljil želje režiserja glede vizualne podobe filma in producenta glede uspešne realizacije projekta. Če lokacija ne ustreza enim ali drugim kriterijem, mora scenograf poiskati nove lokacije.

Za planiranje priprav posameznih lokacij moramo razpolagati z naslednjimi informacijami: koliko snemalnih dni bomo potrebovali lokacijo, ali bomo snemali podnevi ali ponoči, koliko dni potrebujemo za pripravo in pospravljanje lokacije s strani scenografije, koliko ljudi je udeleženih pri snemanju in koliko vozil potrebujemo, vedeti moramo tudi, koliko denarja imamo na razpolago za plačilo najemnine.

Zelo pomembno je urejanje dovoljenj za snemanje. Scenograf pridobi najosnovnejše informacije o vsaki lokaciji (ime lastnik, telefonsko številko). Vsa ostala dogovarjanja glede dovoljenj in pogodbenih odnosov ureja producent oziroma njegov pomočnik. Pomembno je, da o snemanju obvestimo tudi sosede, lastnike sosednjih lokacij, da so ljudje seznanjeni kaj se v njihovi bližini dogaja. Najbolje, da imamo podpisana dovoljenja za snemanje tudi od sosedov (Priloga št. 1).

Še posebej zapleteno je urejanje dovoljenj za javne površine, ker je treba izpeljati vso birokratsko proceduro in upoštevati natančna navodila ter pravilnike. V teh primerih je treba za različne državne službe pripraviti natančne elaborate, narisati načrt in potek snemanja. Takšen postopek in pridobljena dovoljenja so povezana s stroški in časom. V preteklosti se je v Sloveniji velikokrat snemalo tudi brez teh dovoljenj za snemanje na javnih površinah, v zadnjem času pa so pristojne službe postale bolj dosledne pri izvajanju teh pravil. Včasih je treba poskrbeti za dodatno varnost snemalnih mest (na primer zapora cest, preusmeritev prometa ipd.).

Urejanje lokacij vključuje še planiranje in reševanje naslednjih nalog, ki jih mora opraviti organizacijski del ekipe:

- podrobna navodila (najbolje je predložiti zemljevid), kje je posamezna lokacija,
- navodila za ekipo glede oblačil, vremena,
- urediti parkiranje na posameznih lokacijah za vsa vozila, ki bodo sodelovala - najbolje je narediti načrt, kje bo kakšno vozilo parkiralo,
- urediti priklop električne energije oziroma drug izvor energije,
- odvisno od lokacije urediti zavarovanje za opremo in ljudi (snemanje v vodi, v hribih in drugih še posebej nevarnih razmerah),
- urediti in določiti prostor za prehrano ekipe in nastopajočih,
- določiti prostor, ki je namenjen garderobi in maski za nastopajoče; še posebej je to pomembno, ko poteka snemanje zunaj, ponoči in pozimi (ogrevanje in skrb za nastopajoče),
- preveriti in po potrebi preskrbeti telekomunikacijo,
- planirati povrnitev lokacije v prvotno stanje oziroma stanje pred snemanjem.

Ne smemo izpustiti **tehničnega ogleda lokacij**. Ogledov snemalnih lokacij je v času planiranja oziroma priprav na snemanje več. Prva si snemalna mesta ogledata scenograf in režiser. V nadaljevanju si mora snemalno mesto ogledati tudi direktor fotografije. Seveda pa mora organizacijski sektor biti sproti seznanjen z vsemi ogledi in informacijami glede posamezne lokacije, da lahko planira pripravo lokacij.

Tehnični ogled lokacije naj bo zadnji ogled snemalnih lokacij pred samim snemanjem. Kdaj se opravi tehnični ogled lokacij, je najbolj odvisno od zahtevnosti filmskega projekta. Tako se tehnični ogled lokacij opravi od nekaj dni pred začetkom snemanja pa do teden ali dva pred začetkom snemanja. Tehničnega ogleda lokacije se udeležijo režiser, pomočnik oziroma asistent režiserja, producent in/ali direktor filma, vodja snemanja, direktor fotografije, scenograf, njegov pomočnik, rekviziterji, vodja osvetljave, snemalec tona in vodja scenske tehnike.

Tehnični ogled je po mojem nujen za dobro planiranje in pripravo na snemanje. Na tehničnem ogledu lokacije režiser še enkrat pove, kaj se bo snemalo na določeni lokaciji, potem pa se v dogovoru z ostalimi natančno opredeli, kako mora biti lokacija pripravljena, kako bo potekal vrstni red snemanja ... Vsi podatki in odločitve so osnova za organizacijski sektor, ki mora organizacijsko pripraviti vsako lokacijo.

Izdelava dispozicij za snemalne dni pomeni natančno planiranje vsakega snemalnega dne. S planom snemanja dobimo osnovne informacije, kaj se bo posamezni dan snemalo, dispozicija za snemalni dan pa mora vsebovati natančnejše podatke, kako bo snemalni dan potekal. Zaradi velikega števila ljudi, ki sodelujejo vsak snemalni dan, je ta dokument nujno potreben. Vsebuje podatke o lokaciji, kjer bo snemanje potekalo, o natančnih urah prihodov posameznih članov ekipe in nastopajočih, o odmorih. Vsak član produkcijske ekipe ima s tem dokumentom natančna navodila, kako bo potekal delovni dan in kakšne so njegove naloge za posamezni dan.

Slika 8: Dispozicija snemalnega dne

SNEMALNI DAN: 2

ZAČETEK SNEMANJA: 10.00

KONEC SNEMANJA: 18.30

ODMOR ZA KOŠILO: CCA OD 14.00 - 15.00

Turška mačka

LOKACIJA:	SEKVENCA:	PREDVIDEN ZAČETEK SNEMANJA:
PRED URADOM - POKRAJINSKI MUZEJ, Muzejski trg 1	20 - DAN / EXT	10.00
MESTNA ULICA - POKRAJINSKI MUZEJ, Muzejski trg 1	46 - DAN / EXT	11.00
POD DRAGOCENO SLIKO - POKRAJINSKI MUZEJ, Muzejski trg 1	76 - DAN / INEX	12.30
MEŠČANSKO STANOVANJE - POKRAJINSKI MUZEJ, Muzejski trg 1	141 - DAN / INEX	16.00
GASILKA SOBA-POKRAJINSKI MUZEJ, Muzejski trg1	22 - DAN / INEX	17.30

IGRALCI:	VLOGA	PRIHOD V GARDEROBO IN MASKO	NA SETU	20	46	76	141	22	
Marjan STRICKER	NEMŠKI URADNIK	8.00	9.30	X	X				
Tonej STRICKER	RICHARD FOREGGER	9.30	10.30		X				
Marco TOLMAIER	MEŠČAN GRADCA	10.00	11.30			X			
Franz KUEŽNIK	OTTO AMBROSCHITSCH	15.00	15.30				X		
Karl KRAUTZER	NEMŠKI OBRTNIK	16.00	17.00					X	
STATISTI	15	7.00	9.30	X	X				

EKIPA:

ZAČETEK DELA - NA LOKACIJI	URA	ZAČETEK DELA - NA LOKACIJI	URA
ORGANIZATORKA	8.00	SCENOGRAF	
REŽISER	8.00	ZUNANJI REKVIZITER	
ASISTENTKA REŽIJE	8.00	NOTRANJI REKVIZITER	
DIREKTOR FOTOGRAFIJE	8.00	TONSKI SNEMALEC	
ASISTENT KAMERE	8.00	MIKROMAN	
KOSTUMOGRAFKA (Turška mačka)	7.00	MOJSTER OSVETLJAVE	
ASISTENTKA KOSTUMOGRAFKE	7.00	OSVETLJEVALEC	
GARDEROBERKA (Turška mačka)	7.00		
KREATORKA MASKE (Turška mačka)	7.00	SCENA - JELNIKAR	
MASKERKA (Turška mačka)	7.00		

AVTO - DISPOZICIJA:

KOMBI 1 (JEHAR) VKLJUČEN PO POTREBI

Vir: Lasten

Dispozicija za posamezni snemalni dan mora vsebovati naslednje podatke:

- naslov filmskega projekta,
- zaporedna številka snemalnega dne,
- datum,
- ura začetka snemanja,
- ura, ob kateri se snemanje konča,
- zaporedje sekvenc, ki se bodo ta dan snemale:
 - številka sekvence,
 - lokacija za posamezno sekvenco,
 - predviden začetek snemanja sekvence,
 - dnevno/nočno snemanje,
 - zunanje/notranje snemanje,
 - kdo nastopa v posamezni sekvenci,
- za posameznega nastopajočega: ob kateri uri mora biti v garderobi, maski in na prizorišču snemanja ter podatek, na kateri lokaciji sta maska in garderoba,
- za vsakega člana ekipe natančno uro, kdaj in kje se začne njegovo delo,
- avto-dispozicija, ki za vsako vozilo opredeli, koga ali kaj vozi, ob kateri uri je naročen prevoz, kam pelje – vsak član ekipe mora dobiti podatek glede prevoza,
- ura odmora za kosilo in lokacija kosila,
- najpomembnejši podatki glede scenografije in rekvizitov,
- posebna opozorila glede vremena, garderobe,
- dela, ki jih je treba opraviti po končanem snemanju,
- vsaj dve kontaktni telefonski številki: vodja snemanja in pomočnika režiserja, lahko tudi direktorja filma,
- še ostale opombe, ki jih je pomembno poudariti.

Dispozicijo snemanja naredi organizacijski del ekipe, vendar nujno v povezavi in sodelovanjem z režijskim sektorjem. Naloga vseh članov produkcijske ekipe je, da se dispozicije natančno držijo. Do sprememb dispozicije lahko pride samo zaradi nepredvidenih situacij, vremenskih razmer, vendar te spremembe lahko odobri samo organizacijski in režiserski del ekipe.

Organizacija nastanitev, prevozov, prehrane za ekipo je aktivnost, ki jo izvaja organizacijski del ekipe. Nastanitve za člane ekipe je treba urediti, če snemanje poteka izven kraja sedeža produkcije oziroma je nastanitve treba urediti za vse tiste člane ekipe, ki prihajajo iz oddaljenih krajev. Nastanitve je treba organizirati tako, da so vsi člani produkcijske ekipe, če je le mogoče, nastanjeni v istem namestitvenem objektu. S tem se izognemo dodatnim težavam pri prevozu na snemalno mesto.

Na snemalnem mestu je treba poskrbeti tudi za prehrano ekipe v času snemanja. Dolžina snemalnega dne je dolga 12 ur, včasih celo več. Delo lahko poteka tudi ponoči in je za nekatere člane ekipe precej fizično naporno. Da ne bi prišlo do

zakasnitve snemanja zaradi bolezni, slabega počutja članov ekipe in nastopajočih, moramo poskrbeti za urejeno prehrano in dovolj tekočine v času snemanja. »Catering« oziroma preskrbo s hrano in pijačo moramo prilagoditi času snemanja.

Prav tako je treba narediti plan prevozov za vso tehniko in za vse člane ekipe ter nastopajoče. Zaradi boljše organizacije je bolje, da te prevoze organizira produkcija, kot pa da se vsak vozi sam. Prevoze moramo planirati za vse faze izvedbe projekta.

Za nastanitev, prevoze in hrano ekipe mora producent poskrbeti v skladu s proračunom. Člani ekipe ne smejo imeti občutka, da se varčuje pri njih.

Planirati je treba **zavarovanje tehnike in ljudi**. Ne smemo pozabiti na zavarovanje tehnike, ki se uporablja pri izvedbi filmskih projektov in predvsem na varnost ljudi. Organizacijski sektor mora planirati zavarovanje tako, da zagotovi nemoteno delo izvedbe projekta in ne povečuje stroškov projekta. Pri planiranju najema tehnike je treba preveriti tudi, kako je z zavarovanjem tehnike, ali se mora tehnika posebej zavarovati ali je zavarovana že pri najemodajalcu. Tudi če je že zavarovana, je treba preveriti, za kakšne primere je zavarovana in jo še posebej zavarovati, če gre npr. za snemanje v posebnih pogojih.

Posebno pozornost je treba nameniti zavarovanju ljudi, celotne produkcijske ekipe. To ne sme biti prepuščeno posamezniku, saj je v primeru nesreče producent kot nosilec projekta odgovoren za nesrečo in njene posledice.

V fazi planiranja ne smemo pozabiti na **planiranje postprodukcije**. Včasih so te aktivnosti kar malce zanemarjene in se s planiranjem teh aktivnosti preveč odlašajo. Zato je treba postaviti roke, do kdaj mora biti tudi ta aktivnost izpeljana. Idealno bi bilo, če bi se z izvajanjem tega ukvarjal tako imenovani »postprodukcijski manager«, ki je odgovoren producentu oziroma direktorju filma. To oseba mora imeti veliko znanja o tehničnih aspektih postprodukcije. Planiranje postprodukcije vključuje več nalog, vendar sem jih zaradi prepletanja združila v eno aktivnost. Kot sem že omenila, angažiranje »vodja postprodukcije« je v Sloveniji redko. Razlog je iskati v pomanjkanju kvalitetnih kadrov, ki bi to lahko izvedli, zanemarjanju postprodukcijske faze in varčevanju.

Naloge, ki jih mora opraviti »postprodukcijski manager« so:

- narediti urnik postprodukcijskih aktivnosti (montaža slike, obdelava in mešanje zvoka, pisanje in snemanje glasbe, izdelava napisov in grafike, nadsinhronizacija, barvne korekcije in ostale laboratorijske naloge),
- dogovarjanje z ustvarjalci, ki sodelujejo pri različnih nalogah postprodukcije,
- ureditev licenc za originalno glasbo, ki je uporabljena v filmu ...

Vsaka sprememba plana oziroma neizpolnjevanje plana lahko povzroči dodatne stroške in izgubo časa.

Planiranje distribucije, prikazovanja in promocije je sklop nalog, ki sem jih združila v eno aktivnost. Nosilec teh nalog je producent, ki ima za izvajanje te aktivnosti svoje pomočnike in zunanje sodelavce. Za izvedbo teh aktivnosti so potrebna posebna znanja, ki jih producent ponavadi nima. Zaradi tega je najbolje, da producent najame zunanje izvajalce teh aktivnosti.

Za promocijo tako producent lahko izbere oglaševalsko agencijo, ki skrbi za celotno promocijo filmskega projekta. Najbolje, da se promocija filma začne že v času priprav in se tako čas promocije podaljša. Seveda producent določi, koliko finančnih sredstev bo vloženih v promocijo filma in sprejema odločitve o načinu promocije, ki jo pripravi agencija.

Z distribucijo in prikazovanjem se ukvarjajo specializirana podjetja, naloga producenta je, da sprejema določene odločitve glede na dogovore z distributerji in prikazovalci.

5.3 Uveljavljanje planiranega v filmski produkciji

Dobra organizacija pomeni, da izvedba projekta oziroma uresničevanje, uveljavljanje plana teče gladko in brez velikih pretresov. To se zgodi takrat, ko imajo vsi člani projektnega tima natančno opredeljene vloge, naloge in odgovornosti. Pri tem si ravnatelj projekta pomaga s kadrovanjem in vodenjem, ki predstavlja predvsem motiviranje in komuniciranje s člani produkcijske ekipe tako, da bodo delovali v smeri uresničevanja plana.

5.3.1 Kadrovanje produkcijske ekipe

Kot sem že omenila, je pri kadrovanju oziroma izboru produkcijske ekipe najbolj pomembno, kdo izbira ekipo in po kakšnih kriterijih. V Sloveniji velja, da ekipo izbirata producent in režiser. Predvsem za avtorski, kreativni del ekipe velja, da je prvi izbor režiserjev. To velja za direktorja fotografije, snemalca tona, scenografa, kostumografa, oblikovalca maske, montažerja, pisca glasbe in seveda nastopajoče. Vsi ti ljudje najbolj intenzivno delajo z režiserjem in dajo filmskemu projektu svoj avtorski prispevek. Režiser z njimi opravi razgovor ter skuša poiskati skupni pogled na scenarij in izvedbo filma, člani se morajo poistovetiti z režiserjevim pogledom na projekt, začutiti morajo, da delajo v skladu s svojimi željami, pogledi, zmožnostmi ... Članu, ki se ne vidi v določenem projektu, je boljše odreči sodelovanje že takoj na začetku, kot pa imeti težave skozi celotno snemanje filma. Takšen član lahko na snemanju deluje zelo destruktivno. Po svojem končnem izboru režiser producentu pove, s kom bi želel delati. Režiserjev izbor mora producent udejanjiti z dogovorom in pogodbo. Če se avtor in producent ne moreta dogovoriti o pogojih dela, višini in načinu plačila, potem mora režiser tudi s producentovo pomočjo poiskati drugo osebo, s katero bi želel delati.

Ostali del ekipe, predvsem tehnični in organizacijski del ekipe, izbere in najame producent. Pri tem mora upoštevati izobrazbo, usposobljenost, razpoložljivi čas za delo ter osebnostne lastnosti posameznika. Člani produkcijske ekipe si med seboj morajo zaupati, zaupati morajo v svoje delo in v delo, ki ga opravljajo drugi člani ekipe. Nobena vloga v ekipi ne sme biti podcenjena, kajti vsak član prispeva svoj delež in za svoj delež mora dobiti ustrezno priznanje. Ustvarjanje ustreznih medsebojnih odnosov, ki temeljijo na osebni in strokovni identiteti posameznika ter zmožnosti razumevanja drugačnosti, je še bolj pomembno pri vzpostavitvi produkcijske ekipe. Za uspešno delo produkcijske ekipe je pomembno, da so vloge razdeljene sprejemljivo. Pomembno je, da je izbrana ekipa kompatibilna, da med posameznimi člani ni trenj, nasprotovanj ali slabe energije. Narava filmskih projektov je takšna, da v času nastajanja filma produkcijska ekipa preživi skupaj zelo veliko časa, včasih dobesedno dneve in noči. To še posebej velja za čas snemanja, ko se ekipa nastani na eni lokaciji tudi za mesec ali več in je tako še več možnosti, da pride do kakšnih trenj. Zaradi tega je izbor ekipe zelo pomemben. Producent mora takoj ukrepati, če se pojavijo konflikti, treba jih je takoj in sproti reševati.

Verjetno je glavni problem tako režiserjev kot producentov pomanjkanje nekaterih kadrov, ki so nepogrešljivi v produkcijski ekipi. V Sloveniji je težko sestaviti istočasno dve popolni produkcijski ekipi, o treh pa je po mojem že nemogoče govoriti. Če pomislimo še na tehniko, ki je v Sloveniji na voljo, potem je možno snemati le en velik filmski projekt v istem času. Zato spet pridemo do pomembnosti planiranja, ne samo znotraj enega filmskega projekta, ampak kar celotne filmske produkcije v Sloveniji. To še posebej velja za nacionalni program.

5.3.2 Vodenje v filmski produkciji

Z združitvijo sodelavcev v projektni tim so sicer izpolnjeni pogoji za začetek delovanja tima, vendar tim ne more uspešno delovati brez ustreznega vodenja. Vodenje je eno od težavnejših področij projektnega ravnanja. Dober projektni manager je sposoben prepričati člane tima, da sledijo njegovim zamislim, in usmeriti delovanje k doseganju planiranega cilja projekta. Vodenje projektnega tima je torej vplivanje na obnašanje in delovanje projektnih udeležencev ter s tem usmerjanje k doseganju postavljenih ciljev projekta (Rozman et al., 1993, str. 201).

Kakšne lastnosti mora imeti ravnatelj filmskega projekta kot vodja in kako naj vodi ekipo? Ravnatelj projekta mora poznati različne tehnike in stile vodenja. Imeti mora sposobnost, da glede na okoliščine uporabi določen model ali kombinacijo veščin, s čimer lahko vpliva in usmerja delovanje tima. Pridobiti si mora spoštovanje sodelavcev, ki mu bodo zato prostovoljno sledili. Znati mora uporabljati moč, ki se lahko kaže v strokovnosti, karizmi, posredovanju pravih informacij, legitimnosti, poznanstvih, nagrajevanju in kaznovanju.

Vodja mora biti v sklepanju poslov, tako s člani ekipe kot z zunanjim okoljem, pošten in kreativen. Ti dve lastnosti odpirata veliko vrat. Prijazen mora biti do celotne produkcijske ekipe, ne sme skopariti s pohvalami, kadar si jo kdo zasluži. Vodja mora vzbuditi zaupanje ljudi, s katerimi se dogovarja o sodelovanju.

Odločitve so najpomembnejši, čeprav ne edini rezultat dejavnosti ravnateljev. V navzkrižju interesov naj Vodenje filmskih produkcij zahteva nenehno sprejemanje odločitev, ki naj bo strokovno pravilno in etično dobro. Strokovno odločanje izvira iz strokovnega znanja na posameznih področjih, etično dobro odločanje pa mora upoštevati udeležence.

S svojimi lastnostmi in delovanjem bo vodja usmeril delovanje celotne produkcijske ekipe v smer, ki zagotavlja izpolnitev realizacije filmske produkcije v planiranem času, v okviru planiranih stroškov in kakovosti. Te cilje mora vodja projekta izvesti tako, da bodo tudi sodelujoči zadovoljni in pripravljeni sodelovati tudi pri prihodnjih projektih.

5.3.3 Komuniciranje v procesu nastajanja filma

Komuniciranje je pri procesu nastajanja filma zelo pomembno. Prenos pravih informacij v pravem času tistim, ki jih potrebujejo, je bistvenega pomena v vseh fazah filmskega projekta. Zaradi razpršenosti dela na različnih lokacijah, samostojnosti dela posameznih članov produkcijske ekipe, različnosti dela in soodvisnosti aktivnosti, ki jih izvajajo različni ljudje, je naloga ravnatelja projekta, da poskrbi za čim boljše komuniciranje in pretok informacij.

V začetni fazi projekta je pomembno predvsem komuniciranje med producentom in režiserjem. Veliko se morata pogovarjati, komunicirati, ugotoviti ali se njuni viziji glede nastajajočega filmskega projekta ujemata. Če ne dosežeta skupnega dogovora, če nimata enake vizije, je bolje, da ne sodelujeta, saj se bodo nesoglasja med izvedbo samo povečala, poglobljala, kar prav gotovo ne bo pozitivno vplivalo na rezultat projekta. Producent mora verjeti v vizijo in delo režiserja, režiser pa mora producentu predvsem zaupati.

Pri komuniciranju med člani produkcijske ekipe veljajo določene specifike. Vendar po drugi strani tudi pri filmskih projektih veljajo značilnosti komuniciranja kot pri vseh ostalih projektnih timih. Pri produkcijski ekipi obstaja tako enosmerno kot dvosmerno komuniciranje, obstaja spontano in zavestno komuniciranje. Pravzaprav je še najmanj enosmernega komuniciranja. S tem načinom komuniciranja se srečamo le pri nekaterih izrečenih, jasnih in vnaprej opredeljenih navodilih v času snemanja posameznih prizorov (Tišina – Ton – Teče – Kamera – Teče – Akcija – Stop). Temu komuniciranju bi lahko rekli tudi kodirano ali šifrirano sporočilo, saj vsak član ekipe natančno ve, kaj to pomeni, sporočilo je jasno in nedvoumno.

Veliko bolj pomembno in pogosto je dvosmerno komuniciranje. Pri vsaki pripravi na snemanje posameznega prizora poteka veliko komuniciranja, ki so predvsem dvosmerne in velikokrat spontane ter je zelo intenzivno. Predvsem med nosilci sektorjev je pri pripravi na snemanje prizora veliko komuniciranja in dogovarjanja.

Komuniciranje v času izvajanja filmskih projektov ni pomembno samo med člani ekipe, ampak tudi med ekipo in ostalim »zunanjim okoljem«. Velikokrat se pozabi ohraniti dobre odnose in stike s tistimi, ki so kakor koli pomagali pri nastajanju filma. Organizacijski del produkcijske ekipe naj od vsega začetka projekta vodi seznam vseh tistih, ki se jim je treba zahvaliti. Zahvala naj bo kratka in iskrena.

Da bo komuniciranje uspešno, moramo biti pozorni na naslednje stvari:

- **Zaupanje** je zelo pomembna stvar pri komuniciranju produkcijske ekipe. Včasih je to težko doseči, saj se člani ekipe povežejo v tim le za čas trajanja projekta. Nekateri se med seboj sploh ne poznajo. Skupaj delajo na projektu, po zaključku projekta se vrnejo k svojim običajnim opravilom in zamenjajo okolje in sodelavce. Filmska produkcija v Sloveniji pa le ni tako obsežna, da se ljudje, ki so že nekaj časa v tem poslu, ne bi poznali. Menim, da predvsem producent in režiser gradita zaupanje in kolikor bolj uspešna sta pri tem, tem boljša bosta komunikacija in delo.
- **Dajanje priznanj.** Vsak član produkcijske ekipe rad sliši pohvalo za dani prispevek. To je tudi način, da se lažje odpre in komunicira z ostalimi.
- Pomembno za komunikacijo je tudi to, da so **vloge dobro definirane**.

Pri komuniciranju v filmski produkciji predlagam nekatere možne izboljšave:

- **Izboljšanje komuniciranja z zunanjim okoljem.** Snemanje filma se le redko (še posebej v Sloveniji) dogaja v zaprtem studiu. Največkrat snemanje poteka v naravnem okolju, zato je velikokrat moteno delovanje in življenje ljudi, ki živijo, delajo ... v tem okolju. Nekateri ljudi ta vdor v njihovo življenje moti bolj kot druge in pomembno je, da zna član produkcijske ekipe (ponavadi je to vodja snemanja, organizator ...) pravilno komunicirati s tem okoljem, saj tako omogoči nemoteno delo oz. snemanje.
- **Natančno definirati formalno komuniciranje** v času snemanja. Vsak, ki je prisoten na snemalnem mestu, mora biti pred tem seznanjen, kako poteka formalno komuniciranje.
- **Sporočila**, ki jih posredujemo ostalim v ekipi, **naj bodo oblikovana razumljivo** (kratka, logična in jasna), ne posredujmo prevelike količine informacij naenkrat in naj bo sporočanje čim bolj neposredno (skrajšamo informacijsko verigo).
- Preden prenesemo sporočilo sodelavcu v ekipi, najprej premislimo **kaj želimo sporočiti**, komu sporočamo, ali dovolj poznamo sodelavčevo osebnost, ali poznamo njegove potrebe, stališča, odzive, kako bomo sporočilo prenesli in kdaj bo pravi trenutek za to.
- Pomembno je, da pri komuniciranju **poskrbimo za primerno vzdušje**, uporabljamo pozitivne formulacije, trudimo se govoriti slikovito in zanimivo.

5.3.4 Motivacija posameznih članov tima v filmski produkciji

Na uspešnost ter zavzetost posameznika in celotne produkcijske ekipe pri opravljanju dodeljenega projektnega dela v veliki meri vpliva motiviranost posameznika in celotne ekipe. Člani produkcijske ekipe so pripravljeni v projekt vložiti veliko več svoje energije in se potruditi, če so motivirani z ustrezno nagrado. Motivirati je treba tako posameznike v ekipi kot celotno produkcijsko ekipo. Posamezni član tima nosi poleg odgovornosti za svoje delo tudi skupinsko odgovornost za delo celotne ekipe. Motiviranje mora biti med vsemi fazami nastajanja projekta. Pomembno je, da ravnatelj projekta določi cilje pred začetkom, saj sicer ni motivacije za člane tima.

Nagrade, ki si jih člani produkcijske ekipe lahko obetajo, so denarne in nedenarne. Pri delitvi nagrad moramo biti pazljivi, da izberemo takšno vrsto nagrad, ki motivira člane. Za primerno izbiro vrste nagrade, je treba dobro poznavanje članov ekipe. Še posebej za filmsko produkcijo velja, da v produkcijski ekipi sodeluje veliko ljudi z zelo različnih področij in ti ljudje se po strokovnih in osebnostnih lastnostih razlikujejo, zato mora biti ravnatelj projekta pri motiviranju zelo pozoren na vsakega posameznika. Lahko ugotovimo, da se motivacijski dejavniki pri filmskih projektih razlikujejo od posameznika do posameznika. Zelo priporočljivo je članom ekipe dovoliti, da sodelujejo pri določanju sistema nagrajevanja in si tako zagotovimo, da bo vsak posameznik seznanjen s sistemom nagrajevanja.

V nadaljevanju bom opredelila tiste dejavnike motiviranja, ki so splošno znani v literaturi in so lahko po mojem mnenju tudi pri filmskih projektih najbolj uporabni oziroma najuspešnejši.

Denarna nagrada: Denarne nagrade so za delo na projektu močan kratkoročni dejavnik motivacije. Večje kot je zvišanje denarne nagrade, večja bo motivacija. Denarne nagrade so pomembne predvsem za tehnični del produkcijske ekipe. To so člani, ki imajo tudi sicer nižje zaslužke glede na ostale člane ekipe. Prav tako je denarna nagrada primerna za tiste, ki pri projektih sodelujejo samo občasno. Denarne nagrade so stimulatивne tudi za mlade, npr. študente, ki opravljajo ponavadi fizična in manj zahtevna dela ter iščejo hitri zaslužek. Denarna nagrada je motivacijski dejavnik tudi za tiste, ki jim delo na določenem projektu pomeni dodatni zaslužek, sicer pa imajo redno delo in plačo kje drugje.

Koristnost dela: Če člani ekipe vedo, da bo dokončan projekt nekomu koristil, bodo bolj zavzeti ter uspešni pri delu na projektu. Pri filmskih produkcijah se to kaže pri projektih, pri katerih sodelavci verjamejo v vsebino projekta, verjamejo, da bo film prinesel umetniški, kulturni doprinos družbi.

Zanimivo delo: Ta motivacijski dejavnik je zelo pomemben pri filmskih projektih. Marsikdo se za delo pri filmskem projektu odloči prav zaradi zanimivosti dela.

Delovne razmere: Narava dela pri filmskih projektih je specifična. Delo poteka v specifičnih razmerah, še posebej v fazi snemanja, saj se snema v različnih vremenskih pogojih, ponoči in na različnih lokacijah. Zato so delovne razmere zelo pomembne in so lahko tudi motivacijski dejavnik. Če so delovni pogoji urejeni, če imajo člani ekipe ustrezno nastanitev, da se lahko po snemalnem dnevu tudi spočijejo, bodo člani ekipe bolj motivirani, dobro razpoloženi in njihovi rezultati bodo boljši. Delovne razmere so zelo pomembne za režiserja in ostale kreativne sodelavce. Zanje je marsikdaj najbolj pomembno, da imajo na voljo delovne razmere, v katerih lahko realizirajo svoje kreativne ideje.

Kreativnost in prepoznavnost: Ta motivacijski dejavnik je pomemben predvsem za režiserja in ostale kreativne sodelavce (scenograf, kostumograf, oblikovalec maske, montažer, pisec glasbe). Velikokrat se ti ljudje odločajo za tiste filmske projekte, za katere menijo, da bodo pri njihovem soustvarjanju lahko razvijali in udeležili svoje kreativne ideje, zamisli. Prav tako je motiv za delo tudi to, da bodo na filmskem projektu pustili svoj pečat in tako ustvarjali svojo filmografijo.

Pohvala in graja: Za motiviranje ljudi pri filmskih projektih imajo pohvale in graje pomembno vlogo. Veliko ljudi rado sliši pohvalo, za ravnatelja projekta pa je to motivacijski dejavnik, ki najmanj stane. Pohvala za dobro opravljeno delo daje delavcu potrditev lastne vrednosti. Pri izrekanju pohvale je treba upoštevati tudi nekatera pravila (Rozman et al., 1993, str. 214), ki so primerna tudi pri filmskih projektih:

- pohvala naj pride od neposredno nadrejenega, ki pozna učinkovitost svojega podrejenega,
- pohvalo zasluži zaželeno obnašanje osebe, ne pa oseba sama,
- pohvalo naj bi izrazili na štiri oči,
- priznanje naj bi sledilo čim bolj neposredno po zaželenem obnašanju, ki ga želimo pohvaliti.

Včasih je že samo beseda »hvala« največji motivator. Še bolj pomembno je vedeti kdaj in kako uporabljati grajo. Namen graje je sporočiti članu tima, kako naj dela vnaprej. Vendar če grajamo, moramo zagotovo vedeti, da je graja upravičena in primerna, kajti v nasprotnem primeru lahko le-ta deluje kot velik demotivator.

Poznavanje rezultatov svojega dela in poznavanje ciljev: Zelo pomembno je, da vsi člani tima sproti spremljajo potek svojega dela in dela drugih. Podobno kot pri pohvalah in grajah, je najbolj verodostojno, da vsakega člana ekipe o njegovih rezultatih sproti obvešča oseba, ki je neposredno nadrejena. Člani produkcijske ekipe morajo poznati cilj projekta. Pomembno je, da so člani ekipe seznanjeni z delnimi, lahko bi rekli dnevnimi cilji. Če so ljudje seznanjeni z dnevnim planom snemanja in vedo, kdaj bodo izpolnili ta plan, so zelo motivirani čim prej priti na cilj. Nasprotno pa niso motivirani, če ne vedo, koliko dela jih še čaka ta dan, kdaj bo dela konec, ne vedo, za kaj se potruditi.

Navodila za delo: Vsak član ekipe mora dobiti natančna navodila za delo. Velikokrat se pri filmskih projektih izgublja čas, ker posamezniki ne vedo, kaj narediti in čakajo navodila za nadaljnje delo. Treba je poznati hierarhijo oziroma razdelitev vlog, zato da vsak posameznik ve, od koga lahko pričakuje navodila za nadaljnje delo.

Sodelovanje: Največkrat so prav sodelovanje in dobri odnosi članov produkcijske ekipe najboljši motivator pri filmskih projektih. Če se vzpostavi pravo sodelovanje, če vsak član čuti pripadnost k projektu, ni potreben kakšen poseben dodaten motivator. In pri tem bi se strinjala z mnogimi avtorji, ki trdijo, da že samo delo v projektnem timu velikokrat samo po sebi nagradjuje in motivira. V ekipi lahko posameznik zadovoljuje potrebe po varnosti, pripadnosti, druženju in priznanju s strani drugih in ne nazadnje po izrabi svojih zmožnosti ter razvijanju le-teh.

Ker je izvedba filmskih projektov polna kompleksnih situacij in velikokrat ni vse natančno določeno s pravili, je zelo uporabna metoda motivacijskega sendviča oziroma povratnega sporočila. Bistvo te metode je, da ne začnemo s kritiko, ampak v vsaki situaciji poskušamo najprej najti nekaj, kar lahko pohvalimo. Torej začnemo s pohvalo, ki naj bo konkretna, jasna in iskrena. V nadaljevanju izrazimo, kje so še možne izboljšave, kaj bi lahko naredili bolje, hitreje. Ta kritika je usmerjena v povratne informacije, argumentiranje. V tem delu moramo biti še posebej konkretni, da nasprotna stran natančno ve, kaj od nje v bodoče pričakujemo. Na koncu izrazimo še spodbudo za naprej. Na tak način pokažemo posamezniku, da je pomemben za delo na projektu in zato se tudi v prihodnosti bolj potrudi.

5.4 Kontrola filmske produkcije

Kontrola projekta vključuje aktivnosti, ki se nanašajo na merjenje napredka, komuniciranje in korektivne ukrepe, s pomočjo katerih usmerjamo projekt k ciljem, ki smo si jih zastavili v procesu planiranja. V tej fazi se analizira obstoječe oziroma doseženo stanje in se predvidi ter izvede korektivne ukrepe, če doseženo stanje odstopa od planiranega. Korektivni ukrepi so rezultat kontrolnega procesa, ki obsega merjenje napredka, ga primerja glede na zastavljeni cilj, pri čemer ima zelo veliko vlogo tudi kakovostna komunikacija. Pri filmskih projektih je treba že v planu projekta opredeliti pomen in postopek kontrole. Narobe je, če je kontrola vezana samo na »ad hoc« odpravljanje napak med samo izvedbo projekta. Kontrola filmskih projektov mora biti celovita, sprotna, uravnotežena in prilagojena v vseh fazah projekta.

Pri filmskih projektih je najpomembnejša kontrola stroškov in terminskih planov. Najpogosteje se uporablja stroškovno spremljanje izvedbe projekta. Producent je tisti, ki od začetka projekta skrbi za tovrstno kontrolo, saj je on odgovoren za izvedbo projekta v okviru predvidenih stroškov. Težava te kontrole je v tem, da je producent pogosto seznanjen z nastankom stroška, ko le-tega ne more več preprečiti.

Producent bi se moral odzvati na vsako odstopanje od predračuna, ki lahko bistveno podraži filmski projekt. Žal producenti reagirajo pozno ali pa sploh ne. Nekateri se še vedno preveč zanašajo na to, da jim bo tudi te presežke stroškov financer povrnil. Filmska produkcija je specifična, velikokrat podvržena podnebnim razmeram in drugim dejavnikom, na katere produkcijska ekipa nima vpliva in lahko zelo podražijo izvedbo projekta. Zelo pomembno je, da se producent v tem primeru zaveda pomembnosti korektivnih ukrepov. Z režiserjem se morata pogovoriti in določiti, kako bosta ukrepala in stroškovno obvladovala nepredvidene situacije.

Druga pomembna kontrola je spremljanje terminskih planov. Dobro planirana in organizirana filmska produkcija ima zelo natančen terminski plan. Ko se začne faza snemanja, so ti plani postavljeni dnevno in znotraj dneva celo do ure natančno. Zaradi tega natančnega plana je tudi kontrola zelo lahko izvedljiva. Po dnevni dispoziciji lahko ugotovimo, ali smo dosegli dnevni plan. To kontrolo ponavadi izvaja producent ali njegov pomočnik. Vzroki za neizpolnjevanje plana so zelo različni, delimo pa jih lahko v dve skupini:

- **objektivni razlogi** (vreme, hrup, bolezen, težko predvidljive situacije), za katere bi lahko rekli, da so posledica višje sile,
- **subjektivni razlogi** (zamujevanje članov ekipe, neodločnost režiserja, nepravilna navodila za delo, počasno delo ...).

Kljub temu, da so razlogi različni, je nujnost ukrepov v obeh primerih enaka. Seveda je od režiserjevih osebnostnih lastnosti odvisno, koliko je pri določitvi in izvajanju ukrepov pripravljen sodelovati. Pravilno bi bilo, da bi režiser doumel nujnost ukrepanja in bi se potem s producentom dogovoril, kako naprej. V skrajnem primeru lahko producent sam spremeni terminski plan tako, da bo filmski projekt izveden v predvidenem roku. Takšno ukrepanje producenta je sicer v Sloveniji zelo redko.

Za čim boljšo izvedbo kontrole je smiselno uvesti izpolnjevanje dnevnega produkcijskega poročila. To poročilo sestavlja tajnica režije ali vodja snemanja: Takšno poročilo naj vsebuje:

- za vsakega nastopajočega uro, kdaj je prišel na lokacijo, kdaj je bil v garderobi /maski, kdaj je snemal, kdaj je imel odmor in kdaj je zapustil snemalno mesto,
- kdaj je kdo od snemalne ekipe prišel na snemalno mesto, kdaj so bili odmori, kdaj je bilo konec snemanja, kdaj so odšli s snemalnega mesta,
- kdaj je bil posnet prvi kader,
- koliko metrov filmskega traku je bilo posnetega oziroma koliko minut,
- katere sekvence so bile posnete,
- koliko posnetkov je bilo potrebnih za posamezni kader,
- informacije o morebitnih okvarah opreme, poškodbah ljudi,
- ostale opombe, pripombe, ki bi lahko pomagale pri nadaljnjem delu.

5.5 Zaključek filmske produkcije

Zaključek projekta je pomembna faza za razvoj znanj o ravnanju projektov. Žal je marsikje zanemarjena in narejena površno ter nestrokovno. V fazi zaključka projekta se potrdijo rezultati, zaključijo se vse aktivnosti, izvede se predaja izdelka, uredi se dokumentacija, pripravi se zaključno poročilo in razpusti se projektni tim. Faza zaključka projekta je odlična možnost, da analiziramo dobre in slabe odločitve na projektu, prednosti in pomanjkljivosti projekta, ravnatelji lahko preverijo pravilnost svojih odločitev in si nabirajo izkušnje za nadaljnje ravnanje projektov.

Zadnje dejanje zaključne faze projekta je sestavljanje zaključnih poročil projekta. Zaključna poročila morajo pri filmskih projektih biti narejena v tistih primerih, ko so sofinancirana s strani države oziroma njihovih organov (Filmski sklad Republike Slovenije, Ministrstvo za kulturo, RTV Slovenija). Za vse filmske projekte, ki pridobijo sredstva na podlagi različnih državnih razpisov, so producenti dolžni na koncu oddati tudi finančno in vsebinsko poročilo, ki bi jih lahko uvrstili med zaključna poročila projekta. Vendar je izdelovanje teh poročil za producente bolj breme kot ne. Nisem prepričana, da se zavedajo pomembnosti kakovostno pripravljenega zaključnega poročila. Namen zaključnega poročila je kronološki in vsebinski pregled projekta. Zelo pomembna točka zaključnega poročila je, da le-to nosi zapis izkušenj za izboljšavo pri nadaljnjih projektih. Zaključna poročila so lahko prava zakladnica različnih podatkov, ki jih bomo lahko uporabili pri naslednjih projektih.

Kdo naj pripravi zaključno poročilo filmskih projektov? Po mojem mnenju naj ga pripravi producent s sodelovanjem ostalih članov tima v sektorju organizacije. Smiselno bi bilo pripraviti ločena poročila še nekaterih sektorjev, ki bi jih vključili v skupno zaključno poročilo. Ta ločena poročila so smiselna predvsem za tiste sektorje, za katere se na začetku projekta dogovorimo, da bodo imela na voljo določeno vsoto denarnih sredstev za kritje nekaterih stroškov (predvsem sektor scenografije, kostumografije). Ti morajo na koncu projekta pripraviti finančno poročilo, poročilo o svojih sodelavcih in o celotnem opravljenem delu. Dobrodošlo pa je vsekakor vsako mnenje o delu na projektu. Ta mnenja se naj vključijo v zaključno poročilo.

5.6 Aktivnosti procesa filmske produkcije

V nadaljevanju prikazujem tabelo aktivnosti celotnega procesa filmske produkcije. Natančen opis aktivnosti sem že podala, v tabeli navajam poleg naziva aktivnosti še sodelujoče pri vsaki aktivnosti, časovni okvir trajanja aktivnosti, zaporedja aktivnosti in sredstva, potrebna za izvedbo aktivnosti. Glede na to, da v svojem magistrskem delu ne obravnavam nobenega konkretnega projekta, na katerem bi lahko izvedla praktični mrežni plan, menim, da je ta tabela lahko osnova za izvedbo vsakega filmskega projekta.

Tabela 1: Tabela aktivnosti

NAZIV AKTIVNOSTI	SODELUJOČI	TRAJANJE	ZAPOREDJE	SREDSTVA
izbor ideje in vsebinska presoja izbrane ideje	producent, predlagatelj ideje, scenarist, režiser	1 - 2 meseca		nič
urejanje avtorskih pravic	producent, pravnik	1 mesec	50%	plačilo odkupa avtorskih pravic
pisanje scenarija	scenarist-i, režiser, dramaturg	do pol leta	90%	materialna, finančna
priprava idejne zasnove in vsebinska predstavitev filmskega projekta	režiser, producent	do 1 meseca	60%	materialna
priprava predračuna filmskega projekta	producent, direktor filma	14 dni	80%	materialna
priprava finančnega načrta	producent, direktor filma	1-3 mesece	100%	materialna
sestavljanje avtorske in igralske zasedbe	producent, režiser	do 1 meseca	30%	finančna
formiranje produkcijske pisarne	producent, direktor filma	14 dni	70%	finančna
formiranje produkcijske ekipe	producent, režiser, direktor filma	14 dni	70%	finančna
izdelava in razdelava snemalne knjige	režiser, pomočnik režiserja	do 1 meseca	100% zaključena aktivnost pisanja scenarija	materialna
izdelava natančnega predračuna	producent, direktor filma	14 dni	95%	materialna
režiserjevi razgovori z avtorsko in igralsko ekipo	režiserji, igralci, ostali avtorji, producent	1- 3 mesece	95%	materialna
izbor lokacij	scenograf, režiser	1-3 mesecev	100% zaključena aktivnost pisanja scenarija	finančna
izdelava plana snemanja	direktor filma, vodja snemanja, režiser, pomočnik režiserja, direktor fotografije	10 dni	90% končana aktivnost razdelava snemalne knjige	materialna
sestaviti seznam opreme in tehnike	direktor fotografije, snemalec tona	1 teden	90% izbrane lokacije	materialna
najeti želeno opremo in tehniko	producent, direktor filma	1 teden	90%	finančna
urejanje lokacij, dovoljenj	direktor filma, vodja snemanja, producent	1-4 tednov	80% izbrane lokacije	finančna
tehnični ogled lokacij	režiser, pomočnik režiserja, direktor filma, scenograf, vodja osvetljave, snemalec tona, vodja scenske tehnike	1-4 dni		finančna
izdelava dispozicije za snemalni dan	direktor filma, vodja snemanja, pomočnik režiserja	1-30 dni	90%	materialna
organizacija nastanitev in prehrane	producent, direktor filma	do 10 dni	80%	finančna
organizacija prevozov	direktor filma, vodja snemanja	do 14 dni	80%	finančna
zavarovanje tehnike in ljudi	producent, direktor filma	do 7 dni	100% seznam opreme in tehnike	finančna
snemanje	vsi člani produkcijske ekipe	od 1 - 45 dni	90%	materialna, finančna
priprava materiala za montažo	asistent montaže, tehnični sodelavci	do 1 meseca	10%	materialna, finančna
montaža slike	asistent montaže, montažer, režiser	do 3 mesecev	100%	materialna, finančna
izdelava napisov, grafike	oblikovalec napisov, grafike, režiser	do 1 meseca	70%	materialna, finančna
pisanje avtorske glasbe	avtor glasbe	1-2 meseca	80% montaže slike	finančna
obdelava zvoka	mojster zvokovne obdelave, režiser	od 3 dni do 1 meseca	100%	materialna, finančna
laboratorijske storitve	čitalci svetlobe, kopiristi, tehnični sodelavci, režiser, DOP	do 14 dni	100%	materialna, finančna
izdelava filmske kopije, podnapisov	tehnični sodelavci	do 1 meseca	100%	materialna, finančna

se nadaljuje

nadaljevanje

NAZIV AKTIVNOSTI	SODELUJOČI	TRAJANJE	ZAPOREDJE	SREDSTVA
promocija	producent, režiser, zunanja agencija	do 2 let	od pričetka sestavljanja avtorske	materialna, finančna
promocija	producent, režiser, zunanja agencija	do 2 let	od pričetka sestavljanja avtorske	materialna, finančna
distribucija	producent, distributer	do 1 leta	100 % izdelave kopije	materialna, finančna
prikazovanje	Prikazovalec	do 1 leta	100%	materialna, finančna
kontrola	producent, direktor filma, režiser	od prve do zadnje aktivnosti	Sprotna	materialna, finančna
zaključno poročilo	producent, direktor filma	do 1 meseca	100% vse predhodne aktivnosti	materialna

Vir: Lasten

5.7 Ravnatelj projekta v filmski produkciji

Vse zadolžitve ravnatelja projekta pri izvedbi filmskih projektov lahko strnem v cilj, da se filmski projekt izvede v dogovorjenem roku, v okviru predračuna in v skladu z dogovorjeno kakovostjo. Pomembne lastnosti, ki jih mora imeti ravnatelj filmskih projektov so vodstvene sposobnosti; imeti mora dve vrsti kredibilnosti: strokovno in ravnalsko. Mora biti dober diplomat pri usklajevanju različnih interesov in dobro mora prenašati stres. Glede na naravo delo bi rekla, da je za ravnatelja filmskih projektov najbolj pomembno, da zna krmariti med kreativnim delom filmskega projekta in doseganjem projektnih ciljev. Prav tako je pomemben občutek za ravnanje med različnimi udeleženci projekta in med samimi člani produkcijske ekipe.

Pri filmskih projektih se pojavlja vprašanje, kdo sploh je ravnatelj projekta. Največja dilema je, ali je to producent ali režiser ali mogoče kar oba. V nadaljevanju bom opredelila, kdo je po mojem mnenju ravnatelj projekta filmskih produkcij in zakaj. Omejila se bom na producenta in režiserja, ker menim, da so ostali člani produkcijske ekipe njima podrejeni.

Najprej pogledjmo, kakšne vloge, naloge imata producent na eni in režiser na drugi strani v procesu nastajanja filmskega projekta, v nadaljevanju pa bom iz tega izpeljala, kdo od njiju je ravnatelj projekta.

Slika 9: Glavne naloge producenta in režiserja pri izvedbi filmskih projektov

<i>faza projekta</i>	PRODUCENT <i>naloge, odgovornost</i>	REŽISER <i>naloge, odgovornost</i>
RAZVOJ PROJEKTA		
Scenarij	nadzor več verzij scenarija	dokončna verzija scenarija
Finance	zbrati kapital, finančna sredstva	vsebinski razvoj projekta
PRIPRAVE		
Predračun	izdelati predračun	sodelovati
Ekipa	izbiranje, pogajanja, sklepanje končnih dogovorov	izbiranje kreativnega dela ekipe
Lokacije	sklepanje končnih dogovorov, urejanje dovoljenj, zavarovanj	izbiranje s scenografom
Nastopajoči	pomoč pri izbiri, sklepanje pogodb	izbiranje
Vaje	pripravi pogoje za vaje	vaje z nastopajočimi
SNEMANJE		
Snemalno mesta	organizacija	kontrola
Kamera	podpora in organizacija	sodelovanje
Zvok	eliminiranje ne želenih zvokov iz okolja	kontrola
Nastopajoči	skrbeti za ugodje	kreativno režiranje
POSTPRODUKCIJA		
Slika	svetovanje, urediti dogovor	kreativna montaža
Zvok	urediti dogovor	kreativno oblikovanje zvoka
DISTRIBUCIJA	sklepanje poslov	publiciteta

Vir: Lasten

Iz opredeljenih nalog pridem do sklepa, da **je ravnatelj filmskih projektov producent**. Njegova odgovornost je, da se film izvede v skladu s projektnimi cilji. To pomeni, da je odgovoren, da se filmski projekt zaključi v planiranem času, v okviru planiranih stroškov in v dogovorjeni kakovosti.

Producent je tisti, ki nosi odgovornost in posledice neizpolnitve planov in ciljev filmske produkcije. Osrednja skrb je ekonomska odgovornost. Nihče drug ne bo odgovarjal za negativne posledice propadlega, neizvedenega filmskega projekta. Producent je tisti, ki sklepa pogodbe, podpisuje naročila in račune, ima pregled nad finančno platjo izvedbe filmskega projekta.

Producent je odločujoča oseba v filmski produkciji. Njegovo področje odločanja sega od izbire prave zamisli do preskrbe in investiranja finančnih sredstev, angažiranja snemalne ekipe, igralske zasedbe, avtorjev, o ocenitve in zavarovanja produkcijskih stroškov in tveganja ter planiranja in izvršbe marketinških ter oglaševalskih akcij (Dally et al., 2002, str. 5).

Režiser je odgovoren za kreativni del izvedbe filmskega projekta, ne pa za prekoračitev terminskega plana ali planiranih stroškov. Režiser filma vedno teži k čim boljšemu rezultatu pri čemer pogosto pozabi na stroške; producent pa je odgovoren, da se izogne prekoračitvi proračuna za projekt. Naloga producenta je, da tudi režiserja omeji v teh prekoračitvah. O podaljševanju na primer snemalnega dne odloča producent. Nihče drug, niti režiser, si ne more vzeti dovoljenja za podaljšanje snemanja, to je privilegij producenta. Tudi režiser je odgovoren producentu, s producentom podpiše pogodbo, v kateri je natančno opredeljeno, kakšne so naloge režiserja.

Režiserju so podrejeni člani produkcijske ekipe za kreativno izvedbo svojega dela. V tej točki ima režiser popolno avtonomijo. Tudi na snemanju je režiser tisti, ki daje navodila za delo celotni snemalni ekipi, torej vsem, ki sodelujejo pri snemanju posameznih prizorov. Vendar so vsi člani ekipe istočasno odgovorni tudi producentu, zlasti v smislu opravljanja dela, ki ne bo povzročilo dodatnih stroškov in terjalo dodatnega časa. Zato so za producenta nujne take osebnostne lastnosti, da se kljub velikemu stresu in pritiskom, lahko diplomatsko izogne oziroma prepreči slabo voljo skozi celoten proces izvedbe filmskega projekta.

Čeprav režiser ni ravnatelj projekta, je njegova vloga v procesu filmske produkcije zelo pomembna. Film bodo gledalci in kritiki ocenjevali ne po producentu, ampak po režiserju. Pod končni izdelek se podpiše režiser in je zato odgovoren za vizualno podobo filma. Razumljivo je torej, da se skozi celoten proces »bori« za svoje pogoje in produkcijske zmožnosti. Zato moramo še enkrat poudariti, kako pomembno je zaupanje med režiserjem in producentom.

Prvi pomočnik in v nekaterih točkah tudi namestnik ravnatelja filmskih projektov, producenta je tako imenovani direktor projekta oziroma direktor filma. Še posebej pri večjih projektih je nujno, da v produkcijsko ekipo angažiramo tudi direktorja filma, saj producent sam ne zmore opraviti vsega, kar zahteva ravnanje filmskega projekta.

Nekatere naloge direktorja filma pri filmskih projektih so naslednje: pripraviti preliminarne terminski plan, pomoč pri pripravi predračuna, nadzirati preliminarne raziskave, pomagati in podpirati pripravo na produkcijo, nadzirati produkcijska poročila za vsak dan posebej, koordinirati dogovore za prevoze in nastanitve ekipe, nadzirati dogovarjanja glede lokacij in osebja, pomoč pri pripravi snemalnega plana in dispozicij, vzdrževati sodelovanje in stike z lokalnimi oblastmi glede lokacij in sodelovanja s produkcijsko ekipo in še vrsta ostalih opravil. Direktor filma se vključi v projekt takrat, ko produkcijsko podjetje že sprejme odločitev, da bo projekt izpeljalo, in ko je sprejet scenarij ter je projekt pripravljen za fazo planiranja. Skratka, ko projekt dobi »zeleno luč«. Direktor filma ostane v projektu skozi vso predprodukcijo in snemanje, v večini primerov pa tudi v fazi postprodukcije.

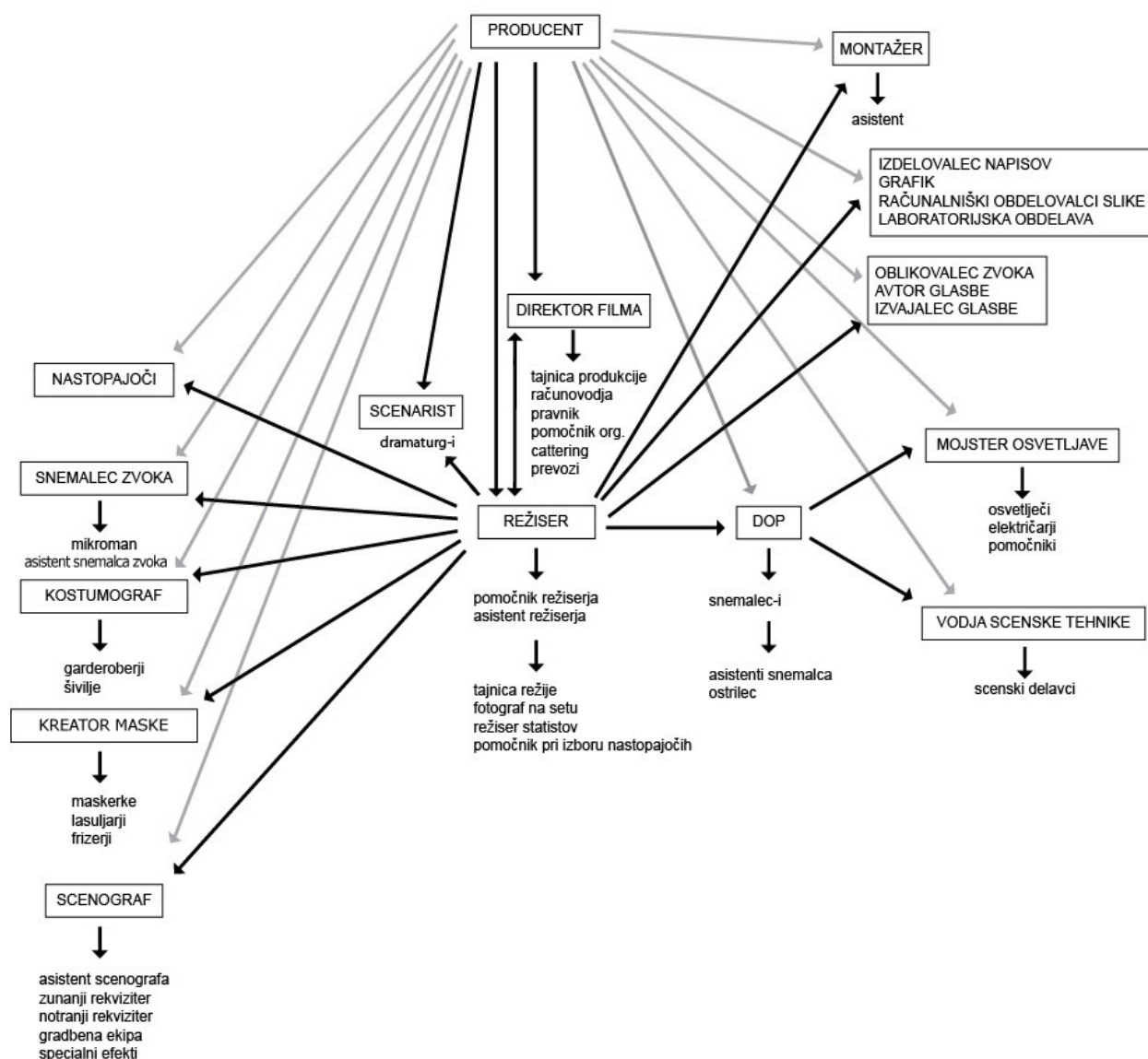
Direktor filma nima kreativnih nalog. Ni vključen v proces scenarija, nima vpliva na izbiro igralcev in ne sprejema režiserskih odločitev. Njegova naloga in odgovornost je olajšati delo producentu in režiserju ter jima preskrbeti najboljše možne pogoje za delo. Direktor filma je neposredno odgovoren producentu. Direktor filma brani interese produkcijskega podjetja. Med pripravami na produkcijo morajo vse ostale enote, kot so enota kamere, scenografije, maske, kostumografije, postprodukcije, slediti navodilom direktorja filma, ki dobi navodila oziroma smernice od producenta. Enako je tudi pri ostalih fazah. Med snemanjem se nekatera pooblastila prenesejo, kot smo že omenili, na režiserja. Režiserjeva beseda je na snemalnem mestu »zakon«. Toda tudi na snemalnem mestu direktor filma zastopa in brani interese podjetja in producenta, če je treba tudi proti režiserju.

Direktor filma vodi kontrolo vseh organizacijskih, voditeljskih, logističnih aspektov produkcije v sodelovanju s producentom. O svojem delu in poteku dela sproti obvešča producenta. Direktor filma lahko s svojim delom omili, skrajša, zmanjša večni konflikt med umetnostjo in poslovno platjo filma. Direktor filma skrbi za organizacijo filmskega projekta s tem, da skrbi za urnik, transport, koordinacijo z dobavitelji in najemodajalci opreme, najema podporno osebje, nadzoruje proračun, plačila. Dober direktor filma bo s svojim delom rešil veliko logističnih in organizacijskih problemov, ki bi sicer bremenili producenta in obremenjevali režiserja, ki se mora v prvi vrsti posvetiti kreativnemu delu.

V nadaljevanju prikazujem tudi shemo produkcijske ekipe, iz katere so razvidne odgovornosti in povezave med posameznimi člani produkcijske ekipe. Vsak član, ki sodeluje v produkcijski ekipi, mora biti seznanjen s to shemo in sprejeti svojo vlogo ter v skladu z njo tudi ravnati.

Producent je osrednja oseba produkcijske ekipe, ki je najbolj povezan z vsakim udeležencem v procesu nastajanja filma. Njemu so podrejeni in odgovorni vsi člani produkcijske ekipe. Režiserju so v kreativnem delu nastajanja filma podrejeni in odgovorni vsi nosilci kreativnih sektorjev, ki morajo delati po navodilih režiserja, vendar tudi v tem ne smejo prekoračiti dogovorov, ki so jih sklenili s producentom. V vsakem sektorju sodeluje več ljudi, ki so za svoje delo najprej odgovorni vodji sektorja (navedeni v kvadratih), v nadaljevanju pa tudi režiserju in seveda producentu, ki jih je najel in jih za njihovo delo plačuje.

Slika 10: Shema produkcijske ekipe



Vir: Lasten

6 TVEGANJE V FILMSKI PRODUKCIJI

6.1 Opredelitev tveganja v filmski produkciji

Tako kot pri vsakem projektu lahko tudi v filmski produkciji tveganje opredelimo kot vsak dogodek, ki omejuje ali celo preprečuje uspešno doseganje ciljev projekta. Tveganje pri filmskih projektih predstavlja nevarnost, da projekt ne bo dokončan v terminskem planu, da bo prekoračil planirane stroške in da kakovost projekta ne bo v skladu z načrtovano.

Za obvladovanje tveganja, ki se lahko pojavi pri vsakem projektu, moramo že v zasnovi projekta opredeliti preventivne ukrepe za zmanjšanje tveganj oziroma ukrepe za znižanje verjetnosti nastajanja negativnih dogodkov.

Pri filmskih projektih se morajo producent, režiser in tudi ostali sodelujoči zavedati, da v vsaki fazi projekta obstaja nevarnost oziroma stopnja tveganja, da se stvari ne iztečejo kot je bilo zamišljeno. Vendar zavedanje ni dovolj. Menim, da je še vedno premalo storjenega za obvladovanje in ravnanje s tveganji.

6.2 Opredelitev kritičnih aktivnosti tveganja v filmski produkciji

Za pravilno ravnanje in obvladovanje tveganja v filmski produkciji je pomembno, da znamo opredeliti, prepoznati kritične aktivnosti tveganja, ki se pojavijo pri filmskih projektih, in sicer v vseh fazah izvedbe projekta. Več kot bomo prepoznali kritičnih aktivnosti in predvideli možno ukrepanje, več je možnosti, da nas negativni dogodek ne preseneti.

V nadaljevanju navajam tiste najbolj značilne sklope kritičnih aktivnosti, dejavnikov filmskih projektov, ki po mojem mnenju lahko pripeljejo do negativnih posledic.

- **Zamuda pri prijavi na različne razpise:** To so razpisi državnih, javnih inštitucij, ki finančno podpirajo filmske projekte. V Sloveniji je takšnih razpisov, na katere lahko producenti prijavijo filmske projekte za realizacijo v okviru proračunskih sredstev, relativno malo. Posledično je veliko prijav. Če producent zamudi rok za prijavo, mora ponavadi čakati eno leto, da se razpis ponovi in je tako zamuda pri izvedbi projekta zelo velika. Lahko se zgodi, da zaradi tega projekt propade.
- **Zbiranje finančnih sredstev:** Producent zbira finančna sredstva na različne načine. Večinoma so filmski projekti financirani iz proračunskih sredstev, vendar je ponavadi posameznemu projektu dodeljenih premalo sredstev za kvalitetno izvedbo projekta. Tako producenti iščejo dodatne vire financiranja. Najpogostejši vir je koprodukcija: - najpogosteje s kakšno ustanovo, podjetjem, ki nudi tehnične usluge za izvedbo filmskih projektov, ali tujimi koproducenti. Težava, ki se lahko pojavi, je odpoved koprodukcijskega sodelovanja, še posebej, če gre le za ustni dogovor oziroma, če producent od koprodukcije pričakuje več, kot potem dobi. Posledica je primanjkljaj finančnih ali drugih sredstev za izvedbo projekta.
- **Zamuda pri pripravi na snemanje:** Od kvalitetnih in tudi pravočasnih priprav je odvisno tudi nadaljevanje projekta. Zamude v fazi priprav na snemanje se lahko pojavijo pri vseh sektorjih produkcijske ekipe (popravki scenarija, izdelava snemalne knjige, izbor nastopajočih, izbor lokacij, izbor kostumov, nabor celotne tehnike ...). Zamude pri omenjenih sektorjih se odražajo pri zamudi organizacijskega dela priprav na snemanje (če ni izbora lokacij, organizacija ne more urediti vsega potrebnega za pripravo lokacije; najemna pogodba, dovoljenja za snemanje, parkiranje, zapore cest ...). Posledice so seveda v neizpolnjevanju terminske izvedbe plana in posledično prekoračenju planiranih stroškov.
- **Vremenske razmere:** Vremenske razmere so pri izvedbi filmskih projektov zelo kritična aktivnost. Ta nevarnost se pojavi v času snemanja filmskega projekta. Še posebej kritični so filmski projekti, ki se večinoma dogajajo zunaj in se filmska

zgodba odvije v zelo kratkem realnem času. To pomeni, da se vreme v času snemanja, ki lahko traja tudi do 45 dni ali več, skoraj ne bi smelo spreminjati. V nekaterih vremenskih razmerah in v hitro spreminjajočih se razmerah je tudi praktično nemogoče snemati (dež, sneg, tema, oblaki, sonce ...). Posledica vpliva vremenskih razmer na snemanje je prekoračitev terminskega plana in tudi prekoračitev planiranih stroškov.

- **Bolezen, poškodbe nastopajočih in ekipe:** Kritičnost te aktivnosti je odvisna od tega, v kateri fazi izvedbe projekta se pojavi in koliko časa traja. Lažje je obvladovati in zmanjšati negativne posledice, če gre za kratkotrajno bolezen (nekaj dni) in če se pojavi v času priprav na snemanje. Veliko bolj kritično je, če se pojavijo bolezni in poškodbe med snemanjem filmskega projekta, ko je vse do ure natančno planirano zbolijo, se poškodujejo glavni igralci, režiser ali drugi pomembni kreativni člani produkcijske ekipe. To lahko spet povzroči prekoračitve terminskih planov in stroškovnih planov.
- **Izguba ali poškodba posnetega materiala:** Vzroki, da se posneti material izgubi ali poškoduje so različni. Material se lahko poškoduje zaradi mehanskih vzrokov na kameri in opremi, ki obdeluje material. Seveda pa je lahko poškodba materiala, in še bolj izguba, posledica napake tistega, ki je odgovoren za hrambo materiala (nepravilno ravnanje z materialom, malomarnost ...).
- **Okvare tehnike:** Tehnika, ki se uporablja pri izvedbi filmskih projektov (kamera in ostali snemalni pribor, tonska tehnika, svetlobna tehnika, scenska tehnika, montažna oprema ...) je zelo specifična, draga in občutljiva. Zaradi nepravilnega ravnanja z njo, lahko tudi zaradi vremenskih razmer (močan mraz ali vročina, voda ...) se pojavljajo okvare, ki vplivajo na zmanjšano kvaliteto posnetega ali celo na nezmožnost snemanja, dokler se napaka ne odpravi. Težava je tudi v tem, da je takšne opreme in tehnike v Sloveniji malo.
- **Težave na snemalnih lokacijah:** Kritične so spremembe snemalnih lokacij v času od ogledov do začetka snemanja (npr. posekajo drevo, pokosijo travo, začnejo graditi ...). Lahko se pojavijo nepredvideni posegi na snemalnih lokacijah, za katere se je treba naknadno dogovoriti z lastniki lokacij, tako pa se izgublja dragoceni čas.
- **Zamuda pri izpolnjevanju rokov zunanjih sodelavcev:** Pri izvedbi vsakega filmskega projekta se vključijo tudi zunanji sodelavci, ki po naročilu producenta ali nosilca sektorja izdelajo, izvedejo specifično storitev za potrebe izvedbe projekta (izdelava opreme, pohištva, izdelava posebnega kostuma, izvedba storitve najema posebnih vozil ...). Največja nevarnost pri takšnih sodelavcih je, da ne spoštujejo rokov izvede. Ker se pri svojem običajnem delu ne srečujejo s filmskimi projekti, se ne zavedajo, da je pri izvedbi takšnega projekta pomembna vsaka minuta in da se je terminskih dogovorov in tudi načina izvedbe treba držati zelo natančno.
- **Vplivi zunanjega okolja:** Ko poteka snemanje filmskih projektov zunaj, je težko izničiti vplive zunanjega okolja. Ti vplivi so moteči predvsem za snemalce zvoka, ki ob hrupni in prometni cesti, ob preletavanju letal, petju ptic, hrupu okoliških strojev itd. ne morejo kvalitetno posneti zvoka. Še posebej je to moteče, ko se snemajo

prizori z veliko dialoga. Seveda pa dogajanje v okolju vpliva tudi na druge sektorje (mimoidoči, ki gledajo v kamero, vozeči avtomobili ...).

- **Zasedeni termini za postprodukcijo:** Težave oziroma negativni dogodki se seveda lahko nadaljujejo tudi v fazi postprodukcije. Velik problem so zasedene kapacitete postprodukcijske opreme. To je oprema za montažo slike (video montaža) in oprema za montažo, oblikovanje zvoka (tonski studio). Če želimo projekt dokončati kvalitetno, s kvalitetno opremo, v Sloveniji ni zelo veliko možnosti. Zato se lahko zgodi, da moramo na proste termine čakati, čas izvedbe projekta pa se podaljša.
- **Zamude pri izvedbi postprodukcijskih aktivnosti:** Tudi, če pravočasno dobimo proste termine za delo z opremo za postprodukcijo, se lahko prekorači terminski plan izvedbe. To se zgodi, če zamuja izvedba ostalih postprodukcijskih aktivnosti npr. zamujanje pri pisanju glasbe za filmski projekt, zamuda pri izdelavi napisov in grafike, zamuda režiserja pri sprejemanju dokončnih odločitev o končni podobi filmskega projekta.
- **Prekoračitve predračunskih postavk projekta:** Vsako, že zgoraj opisano tveganje lahko povzroči prekoračitev planiranih stroškov. Vendar lahko pride do prekoračitve planiranih stroškov v vsaki postavki predračuna (potreba po dodatnem kostumu, ker se prvotni poškodoval, nepričakovane poškodbe opreme in ostalih rekvizitov, ki jih nismo planirali, prekoračitev porabe filmskega traku zaradi nepredvidenih situacij ...). Pri takšnem tveganju je zelo pomembna sprotna kontrola in ukrepanje producenta in direktorja filma.

Opredelila sem glavne sklope nevarnosti oziroma tveganj, ki se lahko pojavijo v vseh fazah izvedbe filmskih projektov. Pomembno je poudariti, da ima vsak filmski projekt svoja specifična tveganja, na katera bi morali biti še posebej pozorni. Na začetku vsakega filmskega projekta je treba dobro proučiti in določiti tveganje, ki se lahko pojavi v nadaljnjih fazah, in biti na ta tveganja aktivno pripravljeni. Pomembno je tudi zavedanje, da nekaterih negativnih dogodkov ne moremo predvideti, da pa kljub temu do njih lahko pride. V takšnih primerih moramo reagirati hitro in učinkovito. Tudi če nimamo vnaprej pripravljenih ukrepov, moramo v danem trenutku storiti vse, da čim uspešnejše zmanjšamo negativne posledice.

6.3 Ravnanje s tveganji v filmski produkciji

Pri ravnanju in obvladovanju tveganja v filmski produkciji je pomembno, da pravočasno odkrivamo, analiziramo in se odzivamo na posamezna tveganja, ki se pojavljajo pri realizaciji filmskih projektov. Produkcijska ekipa mora poskušati zmanjšati verjetnost, da se pojavi problem, ki lahko negativno vpliva na uspeh projekta, oziroma zmanjšati vpliv problema na projekt. Tako moramo pri ravnanju tveganja v filmski produkciji na sistematičen način ugotavljati nevarnosti, ki ogrožajo projekt ali njegove dele, ter jih skušamo na različne načine zmanjšati, da bi s čim večjo verjetnostjo dosegli zastavljene cilje projekta. Bolj kot je pristop sistematičen in

urejen, v večji meri lahko obvladujemo projektno tveganje. Zato je pomembno, da najprej opredelimo tiste aktivnosti, ki so najbolj kritične, oziroma tiste, pri katerih neizpolnjevanje planiranega lahko privede do največjih negativnih posledic.

Da bi bil filmski projekt uspešen, mora ravnatelj projekta obvladati tveganje, ki se pri filmskem projektu lahko pojavi. Predvidevati mora različne dejavnike in izločiti možnosti, da bi stvari šle narobe. Istočasno mora znižati verjetnost nastanka negativnih dogodkov in seveda znižati negativne učinke, če pride do neželene situacije. Na vsako tveganje pri izvajanju filmskih projektov se mora ravnatelj projekta odzivati aktivno, kar pomeni, da mora za vsako kritično aktivnost ali dogodek, ki zmanjšuje uspešen zaključek projekta, opredeliti možne ukrepe. Ti vnaprej predvideni, analizirani in določeni ukrepi bodo ob nastanku negativnih dogodkov omilili negativne posledice in tako zmanjšali tveganje pri izvedbi projekta.

V nadaljevanju bom za kritične aktivnosti, ki sem jih opredelila v prejšnji točki, določila možne ukrepe, s katerimi lahko zmanjšamo tveganje pri filmskih projektih. Poudarjam, da je izvajanje ukrepov predvsem naloga in odgovornost producenta. Pri izbiri možnih ukrepov seveda sodelujejo tudi drugi člani produkcijske ekipe, predvsem režiser in nosilci sektorjev. Producent in njegov pomočnik (direktor filma) pa sta tista, ki morata ukrepe striktno izvajati (pravočasno in v dovolj velikem obsegu ter dosledno).

➤ **Zamuda pri prijavi na različne razpise:**

- Producent ne sme samo čakati na objavo razpisa, ampak naj pripravlja projekt že pred objavo, sicer mu bo zmanjkalo časa, saj so včasih razpisni roki zelo kratki. Posebej pomembno je to za vsebinsko in finančno zahtevne projekte.
- Producent mora sprotno spremljati objave na spletnih straneh, v uradnih listih, da je pravočasno seznanjen z roki za oddajo prijave.
- Producent mora poskrbeti za vse ustrezne dokumente, dokazila, ki jih zahteva razpisna dokumentacija. Pri tem mora biti zelo natančen.
- Scenarist in režiser morata pravočasno producentu oddati sinopsis, scenarij in ostale vsebinske obrazložitve prijavljenega projekta, da lahko producent pripravi finančno konstrukcijo projekta.

➤ **Zbiranje finančnih sredstev:**

- Ustni dogovor, izjava o sodelovanju, predpogodba niso dovolj za konkretni vložek koproducenta v izvedbo projekta. Producent mora vztrajati pri podpisu koprodukcijske pogodbe.
- Koprodukcijska pogodba mora biti zelo konkretna in natančno opredeljena (kaj nudi koproducent, natančno določiti vloške, ukrepe zaradi neizpolnjevanja pogodbe, razdelitev lastništva, pravice na izvedenem projektu). Pri tem je dobrodošla pomoč pravnika, vendar v Sloveniji takšnih pravnikov primanjkuje.
- Največje tveganje v filmski produkciji lahko prepreči producent, če ne nadaljuje s izvedbo projekta v primeru, da ne izbere dovolj finančnih sredstev.

➤ **Zamuda pri pripravi na snemanje:**

- Prvi ukrep pri tem tveganju je, da se natančno dogovorijo, določijo roki, do katerih mora biti posamezna aktivnost končana. Vsak nosilec in izvajalec aktivnosti mora biti s tem rokom seznanjen.
- Producent ali direktor filma morata vsakodnevno spremljati, kako poteka izvajanje posameznih aktivnosti in ugotavljati morebitne zamude.
- Ob ugotavljanju najmanjše zamude je treba takoj ukrepati: od nosilca sektorja oziroma izvajalca zahtevati spoštovanje rokov. Če se izvajalec še vedno ne drži rokov, je izvajalce treba zamenjati, čeprav je to težko, še posebej pri kreativnem delu ekipe.

➤ **Vremenske razmere:**

- Kadar poteka snemanje zunaj, mora vedno obstajati rezervni plan. Tako da lahko, na primer ob slabem vremenu, poteka snemanje prizorov, ki se snemajo v zaprtih prostorih. S tem rezervnim planom morajo biti seznanjeni vsi člani produkcijske ekipe, da se lahko pripravijo na snemanje prizorov v zaprtih prostorih.
- Če ni možnosti, da bi zamenjali snemalni plan, se mora organizacijski in režijski sektor dogovoriti, kako bodo nadomestili izpadli čas, in sicer še vedno v okviru terminskega plana snemanja. Režiser mora biti v tem primeru zelo prilagodljiv in biti pripravljen tudi na krajšanje ali spremembo zgodbe.

➤ **Bolezen, poškodbe nastopajočih in ekipe:**

- Če je to nujno treba in če tako zahtevajo razmere in situacija je vsak član produkcijske ekipe nadomestljiv, razen igralcev, ki se pojavljajo v filmu in jih sredi snemanja ni možno zamenjati z drugim igralcem (le če smo pripravljeni posneti prizore še enkrat snemati z drugim igralcem).
- Če se zgodi poškodba ali bolezen, ki terja odsotnost za daljši čas, je treba tega člana produkcijske ekipe takoj zamenjati.
- Zamenjava pride v poštev tudi pri igralcih, če poškodba, bolezen nastopi v času priprav ali, ko s tem igralcem še nismo posneli veliko prizorov.
- Če pride do nekajdnevne bolezni nastopajočega, je treba takoj prilagoditi snemalni plan, da se v teh dneh snemajo prizori, v katerih bolni igralec ne nastopa.
- Največje je tveganje, če med snemanjem pride do resne poškodbe ali bolezni igralca, ki terja daljšo odsotnost. Takrat mora producent takoj proučiti možnost odložitve izvedbe projekta za čas odsotnosti.

➤ **Izguba ali poškodba posnetega materiala:**

- Pri tem tveganju ima producent možnost zavarovanja poškodovanega materiala in to je ukrep, ki bi ga morali uporabljati vsi producenti. Na takšen način se lahko povrne vsaj nekaj vloženih finančnih sredstev.
- Tista snemalna mesta, katerih priprava je bila najbolj zahtevna in je terjala velike finančne stroške (graditev stanovanja ...), naj bi bila postavljena toliko časa, da pride material iz laboratorija in ga pregledata ter odobrita režiser in direktor fotografije. Če bi morali lokacijo na novo postavljati, bi bilo veliko dražje, kot obdržati že zgrajeno lokacijo še nekaj dni.
- Treba je voditi evidenco s podpisi o prevzemu in oddaji materiala.

- Da preprečimo izgubo posnetega materiala, mora organizacijski sektor zagotoviti, da se posneti material sproti, dnevno oddaja v laboratorij oz. da se zbira pri eni osebi, ki ga sproti shranjuje in ga oddaja v laboratorij po določenih terminih.

➤ **Okvare tehnike:**

- Ker je tehnika, ki se uporablja pri filmskih projektih zelo draga, jo je treba pred uporabo (snemanjem) zavarovati, saj je popravilo takšne tehnike lahko zelo drago.
- Dodatno je treba tehniko zavarovati, ko se le-ta uporablja v ekstremnih pogojih (pod vodo, na velikih višinah, zelo nizke temperature ...). Snemanje v ekstremnih pogojih zahteva še dodatne ukrepe in posebno ravnanje s tehniko.
- Za nenadomestljivo tehniko (kamera, tonska tehnika ...) je treba pred snemanjem proučiti, kakšne so možnosti zamenjave, če se tehnika med snemanjem pokvari. Organizacijski sektor mora poiskati možnosti, kje se lahko še najame takšna tehnika, kje se lahko popravi ... Pri pripravi teh ukrepov so organizacijskemu sektorju v pomoč tisti člani, ki upravljajo s to tehniko.

➤ **Težave na snemalnih lokacijah:**

- Opredeliti najbolj kritične posebnosti lokacije (določi jih režiser v dogovoru s scenografom), ki morajo ostati nespremenjene. Scenografski sektor mora ob pomoči organizacijskega sektorja povečati nadzor (v najbolj kritičnih situacijah tudi dnevno) lokacije.
- Treba je zavarovati najbolj zahtevne lokacije, predvsem tiste, katerih poškodbe bi zahtevale plačilo velikih odškodnin.

➤ **Zamuda pri izpolnjevanju rokov zunanjih sodelavcev:**

- Treba je povečati nadzor nad zunanjimi sodelavci. To je v prvi vrsti meri naloga nosilca sektorja, ki se je dogovarjal o izvedbi.
- Organizacijski sektor mora predvsem za večja naročila podpisati pogodbo, v kateri se izrecno opredelijo kazni v primeru neizpolnjevanja rokov.
- Določiti alternativne možnosti, če pride do zamude s strani zunanjih sodelavcev.

➤ **Vplivi zunanjega okolja:**

- Večjo pozornost je treba nameniti morebitnim motečim vplivom okolja že pri ogledu lokacij.
- Vložiti več truda v možnost zmanjševanja vplivov zunanjega okolja (planiranje časa snemanja, dogovor z lokalnimi skupnostmi, lastniki, sosedi ...).
- Kadar ne moremo izključiti motečih vplivov okolja, moramo vnaprej in pravočasno planirati studio za naknadno snemanje zvoka oziroma dialogov, besedila nastopajočih (nadsinhronizacijo).

➤ **Zasedeni termini za postprodukcijo:**

- Že v pripravi planirati tudi termine postprodukcije in jih vnaprej rezervirati.
- Proučiti kateri način postprodukcije bo hitrejši in cenejši.
- Poiskati alternativne postproduksijske zmožnosti pri več ponudnikih.

➤ **Zamude pri izvedbi postproduksijskih aktivnosti:**

- Določiti roke za končanje posameznih postproduksijskih aktivnosti (predvsem velja to za režiserja, avtorja glasbe, izdelovalca napisov).
- Vnaprej določiti število terminov, ki se jih ne sme prekoračiti.

➤ **Prekoračitve predračunskih postavk projekta:**

- Jasno je treba določiti višino dovoljenega stroška za posamezno postavko.
- Povečati je treba sprotno kontrolo.
- Določiti, kdo lahko odobri prekoračitev stroškov. To je po mojem mnenju lahko samo producent ali direktor filma, če ima pooblastilo producenta.
- Ko se pojavi prekoračitev, je treba takoj proučiti, ali je možno prekoračitev še ustaviti oziroma zmanjšati.

6.4 Opredelitev konfliktov v filmski produkciji in ravnanje z njimi

Kot pri vsakem projektnem delu se tudi pri realizaciji filmskih projektov pojavljajo različne ovire; med njimi so pogosti nerešeni konflikti. Proti konfliktom se ne moremo bojevati, moramo pa se truditi, da bomo z njimi znali ravnati. Pri tem je zelo pomembno vedeti, da je za uspešno reševanje konfliktov treba ustvariti ustrezno vzdušje. Gre za odnos med ljudmi, ki želijo živeti in delati skupaj v prijetnih in neprijetnih situacijah. Pri tem lahko pomagata vzgoja in izobraževanje, ki imata med drugim za cilj pripraviti ljudi za kulturn in učinkovit način reševanja problemov oziroma konfliktov.

V nadaljevanju se bom osredotočila samo na konflikte, ki se pojavijo med samim snemanjem filma in ne bom obravnavala vseh tistih, ki se pojavljajo skozi ostale faze nastajanja filmskega projekta.

Če gledam na konflikte pri delu produkcijske ekipe glede na to, med kom se konflikti pojavijo, jih lahko razdelim v dve veliki skupini:

- 1. konflikti med produkcijsko ekipo in zunanjim okoljem,**
- 2. konflikti med člani produkcijske ekipe.**

Konflikti, ki jih lahko uvrstim v prvo skupino, se praviloma pojavljajo pri snemanju vsakega filmskega projekta in tako se vsaka produkcijska ekipa srečuje z njimi. Do tega pride, ker se le malo filmov snema (še posebej velja to za Slovenijo) v zaprtem studiu. Snemanje filmov se največkrat odvija kar v naravnem okolju. Tako filmska ekipa snema v stanovanjskih naseljih, trgovskih centrih, na cestah ... in drugih javnih površinah ter ustanovah. Zaradi tega pride velikokrat do konfliktov z zunanjim okoljem, ki jih je treba rešiti hitro in učinkovito. Učinkovitost reševanja takšnih konfliktov se pokaže zelo hitro. Za produkcijsko ekipo je konflikt učinkovito rešen, če lahko nadaljuje s svojim delom oziroma snemanjem, ne da bi pri tem spreminjali pogoje in plan snemanja.

Pojavi se vprašanje kdo izmed članov produkcijske ekipe naj rešuje konflikte z zunanjim okoljem. To vsekakor ne more biti kdor koli ali kar vsi naenkrat. Pomembno je, da te konflikte rešuje samo en ali največ dva člana produkcijske ekipe. To je

človek iz organizacijskega sektorja; prvi je vodja snemanja, če pa je situacija težje rešljiva, se vključi direktor filma ali celo producent. Da bi zmanjšali število takšnih situacij, se morajo že v fazi priprav urejati razni upravni postopki za izdajo dovoljenja o snemanju, pridobivati dovoljenja od lastnikov, sostanovalcev in sosedov, obveščati ljudi o snemanju. S tem se poskušamo izogniti takšnim konfliktom, ki bi kasneje lahko oteževali snemanje. Zaradi časovne stiske morajo biti konflikti z zunanjim okoljem zelo hitro rešeni. Zato je v tem primeru kot način reševanja konfliktov najbolj primerno sklepanje kompromisov in izogibanje.

V drugo skupino spadajo konflikti, ki se pojavijo med samimi člani produkcijske ekipe. Zato moramo biti pri izbiri članov zelo pozorni na to, da ne izberemo ljudi, ki se že po osebnih lastnostih zelo razlikujejo. Na ta način se lahko že v zelo zgodnji fazi izognemo morebitnim konfliktom. Konflikti se pojavijo predvsem med člani različnih sektorjev zaradi različnega pogleda na stvari. Vsi člani produkcijske ekipe želijo za svoje delo imeti najboljše pogoje, včasih neuresničljive (primer: snemalec tona bi želel imeti tišino med snemanjem kadra v veliki veleblagovnici) in spet drugič nasprotujoče do dela drugih članov (primer: maskerka želi imeti za oblikovanje maske igralca veliko časa, direktor fotografije pa želi kader posneti takoj zaradi primerne svetlobe v določenem trenutku).

Če so ti konflikti manjši in se neposredno tičejo snemalnega postopka (kako postaviti kader, kam postaviti luč, kako maskirati igralca, kdaj in kolikokrat posneti kader ...), jih rešuje režiser, ki je najbolj odgovoren za kakovost posnetih prizorov. Režiser je tisti, ki se dogovarja, posvetuje z ostalimi člani ekipe o snemanju posameznega kadra. Kadar majhni konflikti prerasejo v velike konflikte, takšne, ki resno ogrožajo nadaljevanje izvajanja filmskega projekta, mora posredovati tudi producent s sodelovanjem režiserja.

Reševanje konfliktov v filmski produkciji je izrednega pomena, če želimo filmski projekt izvesti v planiranem času in v okviru planiranih stroškov ter seveda z dogovorjeno kakovostjo. Pri reševanju konfliktov znotraj ekipe morata najpomembnejšo vlogo odigrati režiser in producent. Zato morata spremljati dogajanje, biti pozorna na zametke, začetke konflikta in ga reševati v teh začetnih fazah. Zdi se mi pomembno, da si nobeden od njiju ne zatiska oči pred pojavljajočimi konflikti ali da jih celo ignorira. To je lahko tudi usodno za projekt.

ZAKLJUČEK

Danes lahko projekte najdemo v vseh sferah delovanja družbe. Tako je v današnjem času tudi projektni pristop postal stalnica na vseh področjih človekovega ravnanja. Prisoten je tako v gospodarstvu kot tudi v neprofitnih organizacijah. V podjetjih se projekti pojavljajo kot način organiziranja in izvajanja osnovne dejavnosti ali kot metoda dela pri uresničevanju drugih dejavnosti, potrebnih za razvoj in uspešnost podjetja. Projektni način dela se je pokazal za nepogrešljivega pri zagotavljanju konkurenčnosti podjetja, saj je uspešnost podjetij odvisna od sposobnosti podjetja, da v čim krajšem času s čim manjšimi stroški ponudi nov izdelek oz. storitev, ki je najpogostejše rezultat uspešno zaključenega projekta.

Film se še vedno, predvsem v Evropi (tudi v Sloveniji), obravnava kot visoka umetnost, režiserja pa kot glavni vir umetniške kreativnosti. Nekateri film definirajo kot industrijsko umetnost, obliko množičnega komuniciranja in kulturno ali kreativno industrijo. Film je res umetnost, ki nam najbolj vzbuja vtis realnosti, deluje neposredno na občutljivost psihe, omogoča nam hitro zaznavanje dejstev in dogodkov v najbolj oddaljenih krajih sveta. Na ta način omogoča večini ljudi poznavanje sveta, ki presega njihove osebne izkušnje. Film je tudi proizvod, ki odseva družbeno življenje. Film vsekakor močno vpliva na spreminjanje vrednot, ne samo posameznikov, ampak tudi večjih skupin ljudi ali celih narodov. Ne glede na umetniško vrednost filma pa ne moremo spregledati njegove poslovno ekonomske naravnosti. Film naj bi bil tako umetnina, ki pa je profitabilna in prinaša socialno bogastvo. Ustvarjanje filma naj bi bilo presojano umetniškega, komunikacijskega in poslovnega vidika.

Izvedbo filma lahko enačimo z izvedbo ostalih projektov. Če sprejmemo dejstvo, da je tudi film, seveda z nekaterimi svojimi posebnostmi, projekt, potem ga lahko obravnavamo tudi z vidika projektnega ravnanja. Menim, da sem v svojem magistrskem delu dokazala, da ima film vse značilnosti projekta. Zaradi te ugotovitve lahko tudi pri filmskih produkcijah uporabljamo znanje projektnega ravnanja. Še več, za doseganje ciljev filmskih projektov je uporaba projektnega ravnanja po mojem mnenju nujna. Ugotovila sem, da je z vsakim filmskim projektom treba ustrezno ravnati. V ta namen je treba natančno analizirati projektno delo. Včasih je bil glavni poudarek pri filmskih projektih vsebina in umetniška vrednost, današnji čas to presega. Zadovoljiti je treba vse cilje projekta in pri tem si pomagamo s projektnim ravnanjem. Vendar je treba poudariti, da kljub temu ne smemo zanemariti vsebine filme in njegovega umetniškega prispevka.

Pri filmskih projektih je zelo pomembna določitev ravnatelja projekta. Pri nas je še vedno dilema, kdo je resnično ravnatelj filmskega projekta, ali je to režiser in v kakšni meri, ali je to producent, ali si to ravnateljstvo nekako delita. Največja nevarnost je, da gremo v eno ali drugo skrajnost. Prva je, da so najpomembnejše režiserjeve zahteve in glavna vloga producenta je, da izpolnjuje režiserjeve želje, zahteve, kajti

režiser najboljše, kaj je za film najboljše. Takšno ravnanje projekta ponavadi privede do prekoračitve stroškov in terminskih planov. Druga skrajnost so producenti, ki v odnosu z režiserjem uvajajo preveliko »diktaturo«, skrbijo predvsem za svoje lastne interese in ne za interese filma ter tako tudi ne sodelujejo z režiserjem. Za izpeljan filmski projekt v okviru ciljev je še vedno najbolj pomembno dobro sodelovanje in medsebojno zaupanje med producentom in režiserjem.

Iz razmejitve in določitve nalog, ki jih imata v času izvajanja filmskih produkcij tako režiser kot producent, pa sem ugotovila, da je ravnatelj projekta prav gotovo producent. Če upoštevamo še cilje projekta, je producent edini, ki financerjem odgovarja za uspešno ali neuspešno izveden projekt.

Producent je odgovoren za filmski projekt, zato ima tudi končno avtoriteto pri nadzoru in vodenju produkcijskega procesa. Osrednja skrb je ekonomska odgovornost (Pripombe na predlog nacionalnega programa za kulturo 2008-2011 področje avdiovizualne kulture, 2007).

Producent ima lahko pri svojem ravnanju pomočnika, to je direktor filmskega projekta oziroma direktor filma.

Prav tako sem ugotovila, da je za uspešno doseganje ciljev filmskih produkcij najbolj pomembna faza planiranja. Če je planiranje dobro opravljeno, se bo produkcijska ekipa v času udejanjanja, to je snemanja lahko ravnala po določenem načrtu in ne bo prepuščena ad hoc odločitvam. Zato mora produkcijska ekipa imeti na voljo dovolj časa za planiranje, določene morajo biti vse aktivnosti in čas izvajanja posameznih aktivnosti. Natančno se mora določiti izvajalce posameznih aktivnosti ter odgovornost in povezanost med njimi.

Ustvarjanje filma je zelo specifično tudi z vidika organizacije. Filmska produkcija je v tem pogledu zelo specifična, saj gre za skupno delovanje zelo različnih ljudi. Vsak posameznik, ki sodeluje pri filmskih projektih je edinstven in nepogrešljiv. Prava umetnost je držati v pravilni povezavi in harmoniji to mešanico različnih ljudi. V produkcijski ekipi sodelujejo ljudje, ki so fizični delavci z nizko izobrazbo, sodelujejo igralci, umetniki, ekonomisti in ostali visoko izobraženi ljudje. Vsi zelo intenzivno sodelujejo skozi celoten proces nastajanja filma. Še posebej je ta intenzivnost izrazita v času snemanja, ko celotna produkcijska ekipa skupaj preživlja snemalne dneve. Zaradi tega dejstva je zelo pomembno, kako je organizirano in izvedeno v prvem koraku kadrovanje produkcijske ekipe. Produkcijska ekipa mora biti kompatibilna, treba je ustvariti pozitivno vzdušje in energijo ter usmerjenost k izpolnitvi skupnih ciljev. Zaradi tega moramo v nadaljevanju oziroma skozi vse faze nastajanja filma biti zelo pozorni na komuniciranje med člani produkcijske ekipe in seveda ne smemo pozabiti na motiviranje.

Zelo pomembno pri filmskih produkcijah je obvladovanje tveganja. Že v času planiranja je treba za vsako aktivnost proučiti, kakšna je verjetnost, da se lahko pojavi negativni dogodek. Za vsako tveganje moramo predvideti možne ukrepe. Več

kot lahko predvidimo negativnih dogodkov in načrtujemo možne ukrepe, manjša je verjetnost, da pride do negativnih posledic. Vsekakor pa lahko vsaj zmanjšamo negativne posledice, če jih že ne moremo preprečiti.

Če še enkrat povzamem glavne ugotovitve, do katerih sem prišla v svojem magistrskem delu, jih lahko strnem v naslednje točke:

- vsak film lahko obravnavamo kot projekt,
- tako lahko pri ustvarjanju filmov kljub nekaterim posebnostim uporabljamo znanja o projektnem ravnanju,
- za vsak film moramo opredeliti začetno fazo filmskega projekta,
- v nadaljevanju moramo planirati vse aktivnosti,
- da planirano uspešno izvedemo, si pomagamo z dobrim kadrovanjem, komuniciranjem in motivacijo celotne ekipe, ki sodeluje pri filmskem projektu,
- skozi vse faze mora potekati dobro načrtovana in izvedena kontrola,
- filmski projekt končamo z zaključno fazo,
- vseskozi moramo biti pozorni na tveganje, zato moramo predvideti možna tveganja in ukrepe za zmanjšanje tveganja,
- ravnatelj filmskih projektov je producent; določiti pa moramo tudi ostale relacije in odgovornosti med člani ekipe.

Iz napisanega lahko ugotovim, da gre pri ravnanju filmskih projektov za kompleksno nalogo, ki zahteva učinkovito delovanje ravnatelja projekta in celotne produkcijske ekipe. Pri tem so nam v veliko pomoč spoznanja iz teorije ravnanja projektov, ki jih moramo znati v praksi koristno uporabljati. Ravnatelj projekta mora najprej načrtovati aktivnosti, stroške, sestaviti terminski plan, nato pa projekt spraviti v delovanje, ga uveljaviti.

LITERATURA

1. ARNHEIM, R. (2000). *Film kot umetnost*. Ljubljana: Krtina.
2. BAKER, S. & BAKER, K. (1998). *The Complete Idiot's Guide to Project Management*. New York: Alpha Books.
3. BERNSTEIN, S. (2004). *Film Production*. Amsterdam: Focal Press.
4. BLANC, I. (2003). *Ravnanje projektov uvajanja novih izdelkov s primerom podjetja Žito Gorenjka*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. BORDWELL, D. & THOMPSON, K. (2001). *Zgodovina filma*. Ljubljana: Slovenska kinoteka.
6. BRAJŠA, P. (1994). *Managerska komunikologija:komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. BRENK, F. (1979). *Kratka zgodovina filma na Slovenskem*. Ljubljana: Univerzum.
8. BROZIO, V. (1992). *Organizacija filmske proizvodnje*. Beograd: Univerzitet umetnosti u Beogradu.
9. BURKE, R. (1999). *Project Management: Planning and Control Techniques*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
10. CARTWRIGHT, S.R. (1996). *Pre-production planning for video, film and multimedia*. Boston: Focal Press.
11. DALLY, P., DURÁNDEZ, Á., JIMÉNEZ, L., PASQUALE, A. & VIDAL, C. (2002). *The Audiovisual Management Handbook*. Madrid: Media Business School.
12. DEEPROSE, D. (2002). *Project management*. Oxford: Capstone.
13. DIMOVSKI, V. & PENGINE, S. (2001). *Management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. DOWNEY, M. (ur.): *The Film Finance Handbook*. Madrid: Media Business School, 1999. 236 str.
15. KERZNER, H. (2001). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. (7th ed.) New York: John Wiley & Sons Ltd.
16. KERZNER, H. (2003). *Project Management workbook to accompany Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. (8th ed.) Hoboken: John Wiley & Sons Ltd.

17. KOMPARA, M. (2006). *Izdelava zaključnega poročila o projektu: primer projekta »Hit Hotel Casino Maestral«*. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. KOVAČ Jure et al. (1999). *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
19. KRANJC PAVLICA, M. (2006). Vpliv osebnih ciljev na napredovanje projekta. *Projektna mreža Slovenije*, 9 (2), 30-33.
20. LEWIS, J. P. (2000). *The Project Manager's Desk Reference*. Boston: McGraw Hill books.
21. LIPIČNIK, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. LIPIČNIK, B. (1998) *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
23. LIPOVEC, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba obzorja Maribor.
24. MOŽINA, S. (1990). *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. MOŽINA, S. et al. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
26. MEREDITH. J.R. & MANTEL, S.J. (2000). *Project Management: A Marginal Approach*. (4th ed.) New York: John Wiley & Sons Ltd.
27. PATZ, D.S. (2002). *Production management 101: The Ultimate Guide to Film and Television Production: Management and Coordination*. Studio City: Michael Wiese Productions.
28. PMI – Project Management Institut. (1996). *A Guide to Project Management Body of Knowledge*. Upper Darby: Project Management Institut.
29. PRUSNIK, A. (1992). *Projekt, organizacija, dokumentacija, nadzor*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
30. PUČKO, D. (1996). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. PUTTNAM, D. (1997). *The Undeclared War: The Struggle for Control of the World's Film Industry*. London: Harper Collins Publishers.
32. ROZMAN, R. (1993). *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
33. ROZMAN, R. (2002). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

34. ROZMAN, R., KOVAČ, J. & KOLETNIK, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
35. RUGELJ, S. (2002). *Evropski film: večno nihanje med umetnostjo, zabavo in poslom*. Ljubljana: Modra Premiera.
36. RUGELJ, S. (2006). *1001 film: najboljši filmi vseh časov (po izboru vodilnih svetovnih filmskih kritikov)*. Ljubljana: Umco.
37. STARE, A. (2001). Zaključno poročilo projekta in obvladovanje tveganj. *Projektna mreža Slovenije*, 4 (2), 11-14
38. ŠUŠTERŠIČ, I. (2003). *Tveganje v projektih s primerom slovenskih podjetij*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. VOGEL, H.L. (1999). *Entertainment industry economics: A Guide for Financial Analysis*. (4th ed.) Cambridge: Cambridge University Press.
40. WASKO, J. (2005). *How Hollywood Works*. London: Sage Publications.
41. WELSCH, G.A. (1988). *Budgeting: Profit Planning and Control*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

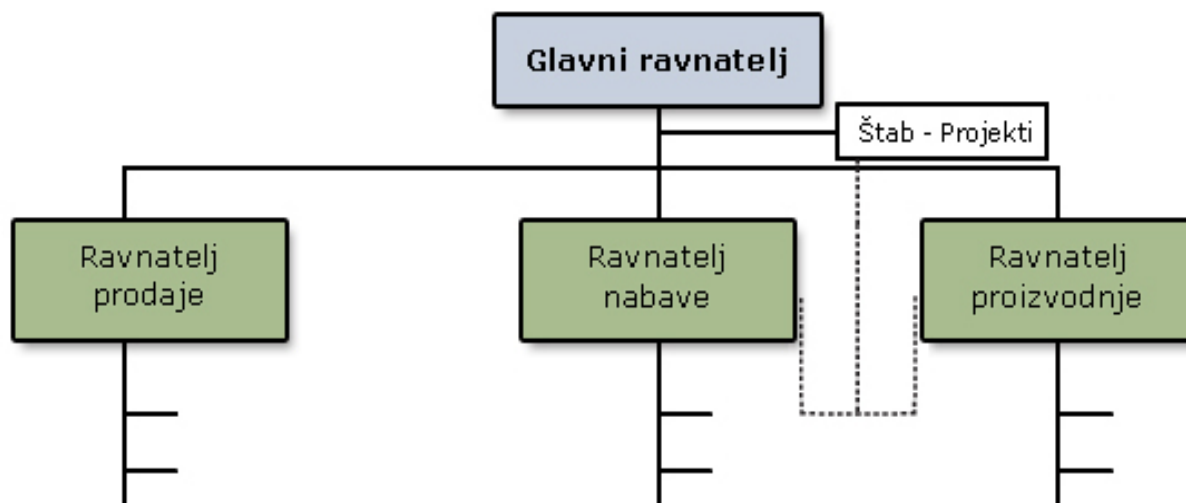
VIRI

1. *Filmski sklad RS – javni sklad*. Najdeno 23.1.2008 na spletnem naslovu <http://www.film-sklad.si>
2. *Filmski studio Viba film*. Najdeno 23.1.2008 na spletnem naslovu <http://www.vibafilm.si>
3. *Interno gradivo podjetja Visual Production*, 2005
4. *Predlog zakona o Filmskem inštitutu RS*. Najdeno 27.6.2008 na spletnem naslovu http://www.kultura.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/Zakonodaja/Predlogi_zakonov/ZFI_MK_5_.pdf
3. *Slovar slovenskega knjižnega jezika* (1998). Ljubljana: DZS
5. *Zakon o Filmskem skladu Republike Slovenije*. (1994). *Uradni list RS*. (Št. 17/1994, 1. april 1994).
6. *Pripombe na predlog nacionalnega programa za kulturo 2008-2011 področje avdiovizualne kulture* (Denis Miklavčič, predsednik SUKI pri GLOSA). Najdeno 27.6.2008 na spletnem naslovu <http://www.sindikato-glosa.si/arhiv/2007/pripombe%20avdiovizualna%20kultur-denis.pdf>

PRILOGE

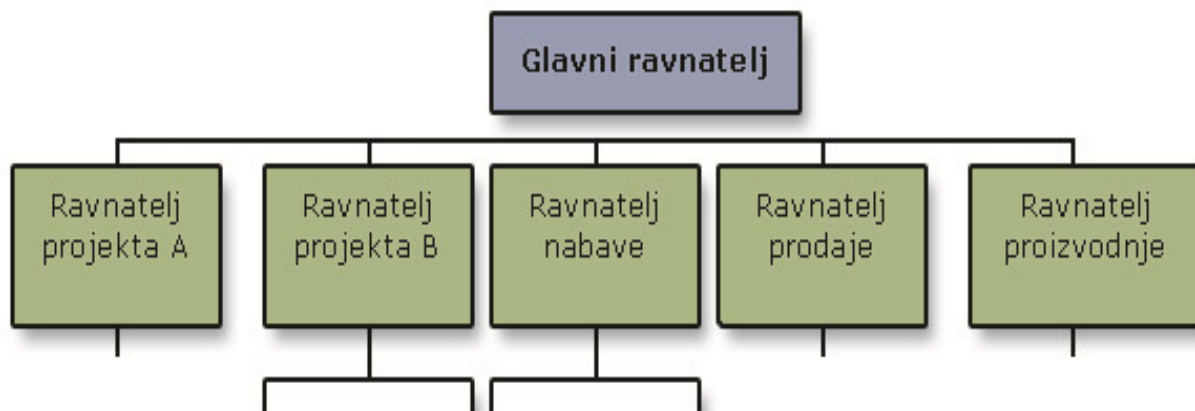
Priloga 1: Projekti v obstoječi organizacijski strukturi.....	2
Priloga 2: Čista projektna organizacija.....	2
Priloga 3: Projektno - matrična organizacijska struktura.....	3
Priloga 4: Dovoljenje lastnikov sosednjih lokacij.....	3
Priloga 5: Predračun filmskega projekta.....	4
Priloga 6: Primer dnevnega produkcijskega poročila.....	10

Priloga 1: Projekti v obstoječi organizacijski strukturi



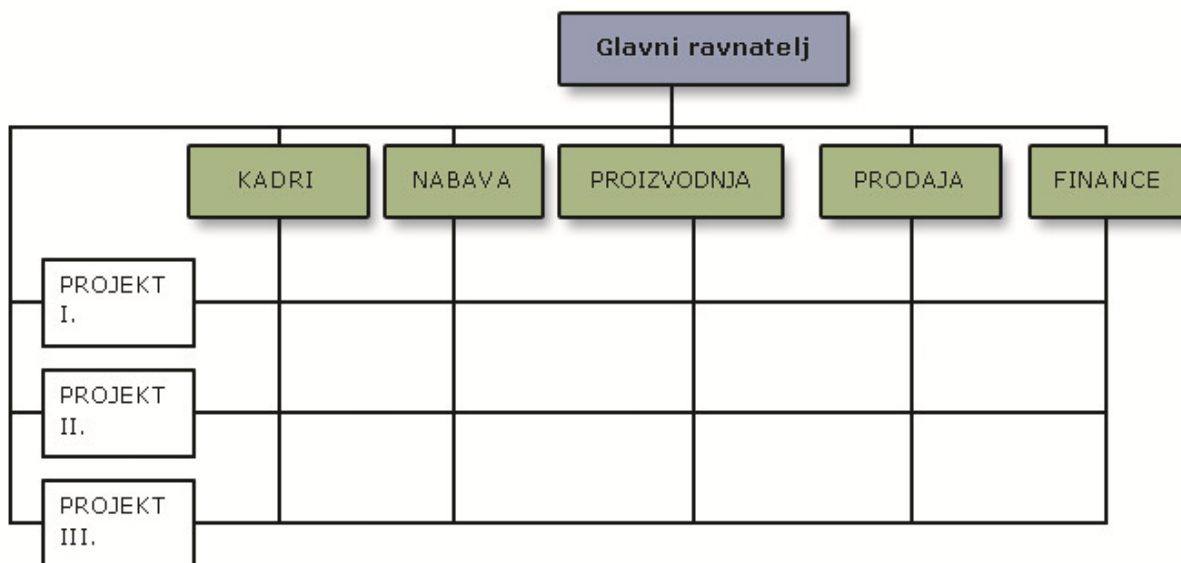
Vir: Burke, *Project Management Planning and Control Techniques*, 1999, str. 259

Priloga 2: Čista projektna organizacija



Vir: Meredith, Mantel, *Project Management: A Marginal Approach*, 2000, str 156

Priloga 3: Projektno - matrična organizacijska struktura



Vir: Rozman, Management, 1993, str. 98

Priloga 4: Dovoljenje lastnikov sosednjih lokacij

Seznanjen sem s tem, da bo produkcijska hiša_____ s svojo produkcijsko ekipo snemala v času od_____ do_____ film z delovnim naslovom _____ na lokaciji_____ (moja soseščina). Snemalne ure bodo od_____ do_____. Seznanjen sem s tem, da bo ekipa lahko v času snemanja povzročala tudi manjši hrup.

LASTNIK

Datum

PODPIS

PRODUKCIJA

Datum

Priloga 5: Predračun filmskega projekta

PREDRAČUN
- OBRAČUN

Naslov filmskega projekta:

Zvrst projekta:

Režiser:

Producent:

Datum snemanja:

Datum dokončanja projekta:

Št	opis stroška		predračunska vrednost	dejanski strošek	Saldo
I.	MATERIAL		0,00		
II.	SCENOGRAFIJA		0,00		
III.	KOSTUMOGRAFIJA		0,00		
IV.	MASKA		0,00		
V.	SNEMALNA TEHNIKA		0,00		
VI.	TONSKA TEHNIKA		0,00		
VII.	OSVETLJAVA IN SCENSKA TEHNIKA		0,00		
VIII.	NASTOPAJOČI		0,00		
IX.	EKIPA		0,00		
X.	ORGANIZACIJA		0,00		
XI.	PREVOZI		0,00		
XII.	TERENSKI STROŠKI		0,00		
XIII.	OBDELAVA		0,00		
XIV.	OSTALI IN NEPREDVIDENI STROŠKI		0,00		
SKUPAJ:			0,00		

I. MATERIAL

št	opis stroška	dobavitelj	št. dokumenta	predračunska vrednost	dejanski strošek	saldo
1	Pisarniški material					
2	Kasete VHS, DAT, CD, DVD, IMX					
3	Foto filmi					
4	Filmski trak					
5	Ostalo					
SKUPAJ:						

II. SCENOGRAFIJA

št	opis stroška	dobavitelj	št. dokumenta	predračunska vrednost	dejanski strošek	saldo
1	Najemi snemalnih mest					
2	Najem vozil					
3	Material za scenografijo					
4	Izdelava rekvizitov					
5	Živali					
6	Izposoja rekvizitov					
7	Nakup rekvizitov					
8	Čiščenje lokacij					
9	Ostali stroški					
SKUPAJ:						

III. KOSTUMOGRAFIJA

št	opis stroška	dobavitelj	št. dokumenta	predračunska vrednost	dejanski strošek	Saldo
1	Izposoja kostumov					
2	Nakup kostumov					
3	Izdelava kostumov					
4	Material za kostume					
5	Poprava kostumov					
6	Čistilnica					
7	Ostali stroški					
SKUPAJ:						

IV. MASKA

št	opis stroška	dobavitelj	št. dokumenta	predračunska vrednost	dejanski strošek	Saldo
1	Maskerski materiali					
2	Frizerski materiali					
3	Ostali stroški					
SKUPAJ:						

SNEMALNA

V. TEHNIKA

št	opis stroška	dobavitelj	št. dokumenta	predračunska vrednost	dejanski strošek	Saldo
1	Najem kamere					
2	Najem pribora za kamero					
3	Najem stadicama					
4	Najem dodatne tehnike					
5	Ostali stroški					
SKUPAJ:						

VI. TONSKA TEHNIKA

Št	opis stroška	dobavitelj	št. dokumenta	predračunska vrednost	dejanski strošek	saldo
1	Najem tonske tehnike					
2	Dodatna tonska tehnika					
3	Ostali stroški					
SKUPAJ:						

OSVETLJAVA IN

VII. SCENA

št	opis stroška	dobavitelj	št. dokumenta	predračunska vrednost	dejanski strošek	saldo
1	Najem svetlobne tehnike					
2	Stroški priklopa elektrike					
3	Stroški energije					
4	Agregat					
5	Gorivo za agregat					
6	Najem scenske tehnike					
7	Najem dodatne tehnike					
8	Ostali stroški					
SKUPAJ:						

VIII. NASTOPAJOČI

št	opis stroška	dobavitelj	št. dokumenta	predračunska vrednost	dejanski strošek	saldo
1	Igralci – glavne vloge					
2	Igralci - stranske vloge					
3	Igralci – epizodne vloge					
4	Statisti					
5	Ostali nastopajoči					
SKUPAJ:						

IX. EKIPI

št	opis stroška	dobavitelj	št. dokumenta	predračunska vrednost	dejanski strošek	saldo
1	Režiser					
2	Scenarist					
3	Pomočnik režiserja					
4	Asistent režije					
5	Pomočnik režiserja za statiste oz. množične prizore					
6	Tajnica režije					
7	Direktor fotografije					
8	Snemalec					
9	Asistent snemalca					
10	Asistent snemalca - loader					
11	Drugi snemalec					
12	Stadicam operater					
13	Fotograf na snemalnem mestu					
14	Snemalec zvoka					
15	Asistent snemalca zvoka					
16	Scenograf					
17	Zunanji rekviziter					
18	Notranji rekviziter					
19	Gradbeni delavci					
20	Kostumograf					
21	Asistentka kostumografije					
22	Garderoberka					
23	Oblikovalec maske					
24	Masker					
25	Frizer					
26	Vodja scene					
27	Scenski delavci					
28	Vodja osvetljave					
29	Osvetljači					
30	Supervisor montaže					
31	Montažer					
32	Asistent montaže					
34	Avtor glasbe					
35	Izvajalci glasbe					
36	Producent					
37	Direktor filma					
38	Izvršni producent					
39	Vodja snemanja					
40	Tajnica organizacije					
41	Računovodja					
42	Ostali sodelavci produkcije					
43	Izvajalci specialnih efektov					
44	Oblikovalec tona					

45	Mešalec tona					
46	Ostali sodelavci					
SKUPAJ:						

X. ORGANIZACIJA

št	opis stroška	dobavitelj	št. dokumenta	predračunska vrednost	dejanski strošek	Saldo
1	Stroški zavarovanja tehnike					
2	Stroški dovoljenj					
3	Stroški varovanja					
4	Stroški najema produkcijske pisarne					
5	Stroški prostorov za igralske vaje					
6	Stroški najema prostorov za kostumske priprave					
7	Stroški komunikacij					
8	Parkirnine					
9	Zavarovanje materiala					
10	Zavarovanje snemalnih mest					
11	Ostali stroški					
SKUPAJ:						

XI. PREVOZI

št	opis stroška	dobavitelj	št. dokumenta	predračunska vrednost	dejanski strošek	saldo
1	Prevozi za ekipo					
2	Prevozi za nastopajoče					
3	Vozilo za snemalno tehniko					
4	Vozilo za scensko tehniko					
5	Vozilo za svetlobno tehniko					
6	Vozila za prevoz scenografije					
7	Mask bus					
8	Vozila za produkcijo					
9	Ostala vozila					
SKUPAJ:						

XII. TERENSKI STROŠKI

Št	opis stroška	dobavitelj	št. dokumenta	predračunska vrednost	dejanski strošek	saldo
1	Dnevnice					
2	Prenočitev					
3	Terenski dodatki					
4	Kilometrino-gorivo					
5	Letalske karte					
6	Hotelske usluge					
7	Ostalo					
SKUPAJ:						

XIII. OBDELAVA

Št	opis stroška	dobavitelj	št. dokumenta	predračunska vrednost	dejanski strošek	Saldo
1	Studio za montažo slike					
2	Priprava kopije					
3	Najem tonskega studia					
4	Čitanje filmske kopije					
5	Izdelava končne tonske kopije					
6	Prepisi					
7	Tonski mojster					
8	Izvajalci glasbe					
9	Skeniranje fotografij in obdelava					
10	Lektoriranje in prevodi					
11	Grafik					
12	Avtorske pravice uporabljene glasbe					
13	Branje teksta					
14	Ostali sodelavci					
15	Drugi stroški					
SKUPAJ:						

XIV. OSTALI IN NEPREDVIDENI STROŠKI

Št	opis stroška	dobavitelj	št. dokumenta	predračunska vrednost	dejanski strošek	saldo
1	Stroški priprav projekta					
2	Odkup avtorskih pravic					
3	Stroški strokovne literature					
4	Strokovnih sodelavci					
5	Odškodnine					
6	Pravni stroški					
7	Drugi nepredvideni stroški					
SKUPAJ:						

Priloga 6: Primer dnevnega produkcijskega poročila

NASLOV FILMA:

DATUM:

ŠIFRA: 10 332 89

SNEMALNI DAN:

KRAJ SNEMANJA:

OBJEKT:

ZAČETEK DELA (ura):

ZAČETEK SNEMANJA (ura):

ODMOR (ura):

KONEC SNEMANJA (ura):

KOLIČINA POSNETEGA MATERIALA:

POTEK DELA:

10.00 postavitve in vaja za sekvenco št.

10.30 snemanje sekvence št.

11.35 posneta sekvenca št., premik in priprave za sekvenco št.

12.10 snemanje sekvence št.

14.00 posneta sekvenca št.

14.00 ODMOR IN KOSILO

15.00 nadaljevanje dela: snemanje vmesnih kadrov in ponovitev sekvence št.

17.00 konec snemanja, pospravljanje tehnike

17.30 odhod iz lokacije

NASTOPAJOČI:

POSNETE SEKVENCE (po planu):

NEPOSNETE SEKVENCE (po planu):

VZROKI ZA ZAMUDO:

Opombe:

tajnica režije:

režiser: